

Merja Saranpää

Asiantuntijatiimin esimieheksi nousemisen haasteet ja mahdollisuudet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Merja Saranpää Asiantuntijatiimin esimieheksi nousemisen haasteet ja mahdollisuudet 47 sivua + 1 liitettä Tammikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa asiantuntijatiimistä nostetun esimiehen uuden tehtävän haasteita ja mahdollisuuksia. Työssä tarkasteltiin uuden esimiehen tehtäviä erityisesti oman aiemman tiimin johtamisen näkökulmasta. Teemoina mm. arkipäivän esimiestyö, uuden esimiehen perehdytys ja omasta jaksamisesta huolehtiminen, tunneosaaminen, työhyvinvoinnin ylläpitäminen, palkitseminen ja motivointi sekä koulutus- ja kehityssuunnittelu. Etenkin tunnetason elementit nousivat omien vanhojen kollegoiden johtamisessa tärkeään rooliin.</p> <p>Teoreettinen tausta kerättiin perehtymällä useisiin esimiestyötä ja johtamista käsitteleviin teoksiin. Tietoa etsittiin erityisesti asiantuntijatiimin johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Yhteensä haastateltiin kolmea eri asiantuntijatiimin esimiestä, jotka olivat aiemmin toimineet osana nyt johtamaansa tiimiä.</p> <p>Lopputuloksena työ toi esille tärkeitä seikkoja, jotka tuoreen esimiehen olisi hyvä huomioida ennen tehtävään siirtymistä, ja joita organisaation olisi hyvä huomioida, jotta esimiehellä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua uudessa tehtävässään. Aivan alussa kunollinen perehdytys uuteen tehtävään ja riittävä aika valmistautumiseen ovat tärkeitä. Haasteita saattaa tulla myös esimiesroolin ottamisessa tuttujen alaisten keskellä ja oman asiantuntijaroolin jättämisessä taakse. Eduksi tutun tiimin johtamisessa katsottiin alaisten vahvuuksien ja heikkouksien tuntemus, sekä varsin laaja tietämys yksikön toiminnasta ja toimialasta yleensä.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, asiantuntija, johtaminen, ylennys, tiimityö

Author Title	Merja Saranpää Challenges and Opportunities of Ascending to a Managerial Position of an Expert Team
Number of Pages Date	47 pages + 1 appendices January 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to study what challenges and opportunities arise, when a member of an expert team is promoted to be its manager. The general management tasks focus on managing a team one used to be a part of. The themes include everyday management, introduction to the work, managing one's own mental resources, emotional skills, managing the well-being of employees, rewarding and motivating employees and training and development planning. Especially the emotional aspects played an important role in managing former colleagues.</p> <p>The theoretical background was collected by studying a number of books on management and leadership. The focus was on leading a professional team.</p> <p>To get a more practical view on the subject, three managers who manage their former colleagues were interviewed for the thesis.</p> <p>The thesis brings forward several important points that a new manager should consider before their transition to their new tasks, and which the organization should take note of in order to enable the new manager to succeed in the best possible way in their new position. A thorough induction and sufficient preparation time are important. In addition, it might be challenging to take one's role as a manager in the middle of old colleagues, and leave behind the old position as an expert. The benefits of managing one's former team included a good knowledge of their strengths and weaknesses, and a rather wide knowledge of the organization and the industry itself.</p>	
Keywords	management, expert, leadership, promotion, teamwork

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn lähtökohdat ja tutkimusongelma	1
1.2	Työn rakenne ja rajaus	1
1.3	Aineisto ja käsitteet	2
2	Asiantuntijasta esimieheksi	3
2.1	Roolinvaihdos käytännössä	3
2.2	Alkuaskeleet esimiehenä	6
2.3	Esimiehen perustehtävät	8
2.3.1	Viestintä	11
2.3.2	Tunneosaaminen	13
2.3.3	Oma jaksaminen	15
2.4	Esimies arjen pyörittäjänä	18
2.4.1	Jokapäiväinen esimiestyö	18
2.4.2	Työhyvinvointi	22
2.4.3	Sisäinen viestintä	25
2.5	Esimies osaamisen kehittäjänä	25
2.5.1	Kehityskeskustelu	26
2.5.2	Motivointi ja palkitseminen	27
2.5.3	Koulutus- ja kehityssuunnittelu	32
2.6	Esimiestyö muutostilanteessa	34
3	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	35
3.1	Tutkimusmenetelmä	35
3.1.1	Tutkimuksen toteutus	36
4	Haastattelutulokset	37
4.1	Odotukset	37
4.2	Haasteet	38
4.3	SWOT	39
4.4	Tehtäväkentän muutokset	41
4.5	Tiimiläisten asenteet ja odotukset	41
4.6	Jatkohaastattelu	42
5	Johtopäätökset ja itsearviointi	44

5.1	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen	44
5.2	Opinnäyteprosessin kulku ja itsearviointi	46
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat ja tutkimusongelma

Esimiestyöstä lukiessa törmää usein kysymykseen, onko asiantuntijasta nousemaan oman tiiminsä esimieheksi. Tilanteessa on paljon haasteita, ja siihen liittyy myös pelko asiantuntijan osaamisen menetyksestä tiimissä. Usein helpompi ratkaisu on rekrytoida kokenut esimies muualta. Ei ole yhtä oikeaa vastausta siihen, kumpi ratkaisu on parempi, vaan lopputulos riippuu paljon henkilöstä itsestään. Tiimin sisältä valitulla esimiehellä on edessään paljon haasteita, mutta tilanteessa on myös positiivisia mahdollisuuksia, kunhan ne osataan hyödyntää oikein.

Esimiestyöstä on paljon kirjallisuutta, jossa tarjotaan työkaluja ja malleja työn tueksi. Esimiesten oivallukset ja murheet tuntuvat kuitenkin käytännössä liikkuvan enemmän hiljaisena tietona esimieheltä toiselle tai läheiselle kollegalle, vertaistukea hakien. Tätä kautta tutustuin itse näihin kyseisiin haasteisiin, ja ilmiö herätti kiinnostukseni siinä määrin, että se päättyi opinnäytetyön aiheeksi. Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiantuntijatiimistä nostettu esimies tulee kohtaamaan uudessa tehtävässään.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan aihetta teoriapohjalta, minkä jälkeen sitä sovelletaan haastatteluista ja kirjallisuudesta kerättyjen tietojen perusteella tiimistä valitun esimiehen alkutilanteeseen. Teoriaosuudessa fokuksena on erityisesti uuden esimiehen rooli ja esimiehen perustehtävien avaaminen. Perustehtävistä on rajattu tarkempaan analyysiin erityisesti ne, joissa tuore esimies saattaa kokea suurimmat haasteet. Koska oman tiimin johtamiseen liittyy paljon erityisesti henkilötason ongelmia, on työssä keskitytty varsin paljon nimenomaan tunneosaamiseen ja sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden ongelmiin ja ratkaisuihin. Esimiehellä on valtavan tärkeä rooli yrityksen toiminnan kannalta. Hyvä esimies mahdollistaa tiiminsä onnistumiset, huono esimies taas voi vaikuttaa negatiivisesti niin työhyvinvointiin kuin tuloksellisuuteenkin. Taidokas esimiestyö edellyttää monen eri asiakokonaisuuden hallintaa ja oikean balanssin löy-

tämistä eri osa-alueiden välillä. Hyväksi esimieheksi tulemiseen ei ole yhtä oikeaa tietä, mutta on tiettyjä perusasioita, joiden hyvä hallinta edesauttaa onnistumista esimiehenä. Teorian pohjalta voi valmistautua hiljalleen edessä oleviin haasteisiin ja miettiä myös etuja ja mahdollisuuksia joita tilanteessa saattaa olla.

Tutkimusosuudessa on valittu haastateltavaksi tiimistä valittuja esimiehiä ja käyty asiaa läpi heidän omakohtaisten kokemustensa perusteella. Tutkimuksen syventämiseksi sovittiin myös jatkohaastattelu, jotta saataisiin mukaan tilanteen kehityselementti.

Lopussa käydään vielä läpi johtopäätökset. Tässä luvussa verrataan tutkimuksessa esille tulleita ilmiöitä teoriapohjaan ja pohditaan niiden syitä ja mahdollisia ratkaisuja. Aivan lopuksi mietitään myös, millaisia jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä.

1.3 Aineisto ja käsitteet

Opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty henkilöstöjohtamisen, esimiestyön ja henkilöstöhallinnon kirjallisuutta. Tavoitteena oli löytää mukaan ainakin joitakin tuoreempia teoksia, sillä esimiestyö kehittyy jatkuvasti, ja sen myötä kurantti kirjallisuus tuo mukaan uusimpia johtamisen näkökulmia.

Työssä käytetyt käsitteet liittyvät pääosin esimiestyöhön ja henkilöstöhallintoon, sekä asiantuntijatyöhön. Tärkeimmät käsitteet on lueteltu alla.

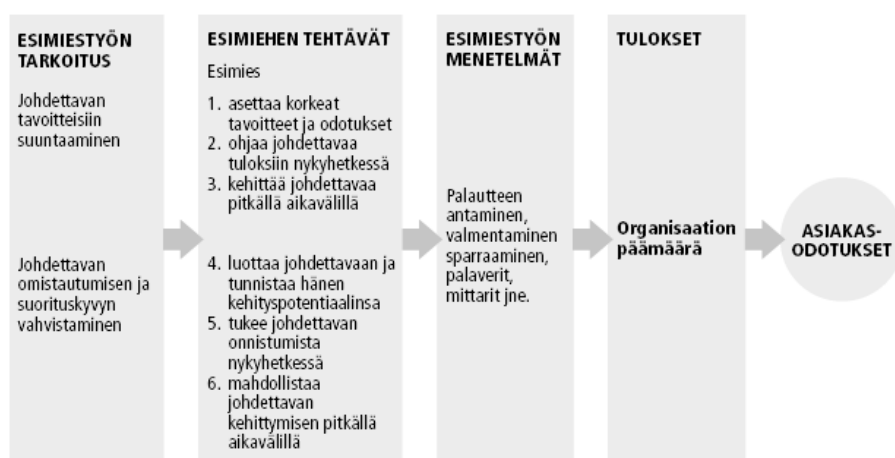
Asiantuntija on oman alansa huippuosaaja, jonka puoleen käännytään kun tarvitaan tietyn alan erityistuntemusta. Asiantuntijalla on erikoisalaansa perehtymisen ja pitkän kokemuksen luoma syvälinen tietopohja. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 85–86.)

Asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jonka pääoma on pääosin tietopääomaa. Henkilöstö on pääosin pitkälle koulutettua ja oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaatiossa ratkotaan ongelmia tai kehitetään tuotteita tai palveluita. (Kärkkäinen 2005, 84–85.)

Tiimi on ryhmä tai yksikkö, joka jakaa samat tavoitteet ja päämäärän (Sundvik 2006, 12).

2 Asiantuntijasta esimieheksi

Sundvik määrittelee teoksessaan esimiehen tehtäväksi sekä alaisten tuottavuudesta että hyvinvoinnista huolehtimisen, käytännössä sen, että työnteon kannalta oleelliset perusasiat ovat kunnossa ja alainen voi tehdä työnsä tarkoituksenmukaisella tavalla (Sundvik 2006, 41). Järvinen taas kuvaa esimiehen perustehtävää organisaation perustehtävän palvelemiseksi ja edistämiseksi. Esimies ottaa ylempää tulleet tavoitteet ja suunnitelmat ja muuttaa ne ymmärrettäväksi ja selkeäksi toimintasuunnitelmaksi omalle yksikölleen ja seuraa sen toteutumista (kuvio 1). (Järvinen 2008, 59, 61, 65.)



Kuvio 1. Esimiehen tehtävät (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 188).

2.1 Roolinvaihdos käytännössä

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen käsittelevät asiantuntijasta esimieheksi nousemista. Asiantuntijan tulisi harkita tarkoin, ovatko esimiestehtävät todella jotain mikä inspiroi häntä työssään, vai onko hän enemmän omassa elementissään asiantuntijatehtävissä. Joskus kyseessä ei ole valinta, vaan esimieheksi ikään kuin ajaututaan, tehtävä aukeaa omassa yksikössä ja asiantuntija kokee sen uudeksi haasteeksi. Joskus esimiestehtävä nähdään vain pakollisena välietappina tiellä johtajaksi, sillä esimiestausta on monesti tarpeen, mikäli henkilö haluaa edetä asiantuntijaurallaan vaativampiin tehtäviin. Tämä ei kuitenkaan johda välttämättä parhaaseen mahdolliseen motivaatioon esimiestyötä kohtaan. Oma asiantuntijarooli on tuttu ja siihen sisältyvät tehtävät mielekkäitä. Esimiestyö vie aikaa, ja siihen sisältyvät tehtävät voivat olla mukavuusalueen ulkopuolella. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja, luovuutta, vastuuntuntoa, avoimuutta,

verkostoitumistaitoja ja muita asiantuntijalle ehkä uusia ominaisuuksia. Olisi siis tärkeää miettiä, missä omat vahvuudet todella ovat. Johtajuus vaatii osaamista, ja vanhoista tehtävistä on vaikea vaihtaa roolia. (Ristikangas ym., 19–21, 49–50; Moisalo 2010, 30–31, 127.)

Kun asiantuntija siirtyy esimieheksi omassa tiimissään, voi roolin vaihto olla entistäkin vaikeampaa. Asiantuntija huomaa usein tekevänsä entisiä tehtäviään sillä lisäyksellä, että hänellä on myös alaisten tuomat vastuut ja vaatimukset. Tämä on haasteena erityisesti pienemmissä tiimeissä, joissa esimiehen odotetaan jatkavan aiemmissa tehtävissään ainakin osittain, mikä syö esimiestyöhön jäävää aikaa ja altistaa sille, ettei esimiestehtäviä ehdi sisäistää kunnolla eikä näin osaa huolehtia alaistenkaan tarpeista kunnolla. Voi tuntua helpolta tehdä itse sen sijaan, että delegoisi tehtäviään muille, mutta juuri tässä vaiheessa sen oppiminen olisi tärkeää. Esimiehenä on tunnettava oman työnsä ne ydinalueet jotka hänen on tehtävä itse, ja kaikki muu on teoriassa siirrettävissä muille. Perehdytys esimiestyöhön on usein pintapuolista ja tehtäviin siirrytään lähes samoin tein olettaen, että perehtyminen hoituu hyvin työn ohella. Yksikön sisäiset ristiriitatilanteet, jotka ennen saattoi jättää omaan arvoonsa, ovat nyt asioita, jotka vaativat esimiehen väliintuloa. Omista aiemmista tehtävistä luopumiseen ei myöskään aina saa apua, vaan usein asiantuntija saattaa hoitaa entisiä tehtäviään tarpeettoman pitkään esimiestyön ohella, mikä lisää työkuormaa ja vaikeuttaa esimiesroolin omaksumista. Voi olla, että vasta vuosien päästä huomaa aidosti olevansa esimies. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 19–21, 49–50; Moisalo 2010, 30–31, 127.)

Kupias, Peltola ja Pirinen kuvaavat kirjassaan asiantuntijaa, joka siirtyy esimiestehtäviin. Tämä vaatii paljon, sillä itselle mielekäs asiantuntijatyö on pystyttävä vaihtamaan siihen, että tuetaankin alaisia, autetaan heitä onnistumaan. Tätä kutsutaan kompetenssikuopaksi: esimiehen työ ei tuotakaan samaa iloa kuin työskentely omalla mukavuusalueella. Esimiestyön trendi ei ole enää komentaa alaisiaan, vaan usein alaisilla on yhtäläinen tai jopa parempi tietotaito omaa tehtäväänsä kohtaan. Esimiestä ei nähdä välttämättä johtajan roolissa, vaan esimiehen tehtävä on auttaa tiimiään menestymään. Tämä voi johtaa kasvaneisiin odotuksiin esimiestä ja työnantajaa kohtaan. Esimiehen odotetaan motivoivan, huolehtivan töissä viihtymisestä, kehittymistarpeista ja muista, usein henkilökohtaisen tasonkin toiveista. Töissä viihtyminen on kasvanut varsin merkittäväksi työtyytyväisyyden osaksi, eikä kaikkia voi aina miellyttää. Alaisilta voi tulla

monenlaisia toiveita niin työajoista, työtehtävistä kuin töiden ulkopuolisista aktiviteeteistakin, ja esimiehellä on vaikea rooli esitettyjen toivomusten sallijana tai kieltäjänä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 19–20, 24; Järvinen 2011, 28–29.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen taas puhuvat siitä, miten esimiestehtävään siirryttäessä ei välttämättä osata ajatella, miten monimuotoista alaistyö on ja miten paljon aikaa siihen oikeasti menee. Vastuu alaisten jaksamisesta ja päivittäisten ongelmien selvittämisestä voi tulla yllätyksenä. Asiantuntijalla ei välttämättä ole näiden asioiden hoitamiseen minkäänlaista aiempaa tietotaitopohjaa. (Ristikangas ym. 2008, 37–38.)

Oman tiimin johtoon nouseminen laittaa totutun kehityskaavan uusiksi – enää ei kehitytä yhdessä muiden kanssa, vaan yhtäkkiä onkin mietittävä, miten kehittää muiden osaamista. Myös entiset ystävyys-suhteet laitetaan testiin, sillä esimiehenä on mietittävä uudelleen omaa käyttäytymistä työyhteisön jäsenenä. Muiden asioihin ei välttämättä kannata mennä ihan yhtä syvälle kuin ennen. Toisaalta liika etääntyminen luo ylimielisen mielikuvan, ja alaiset voivat ajatella entisen kollegan nostaneen itsensä työyhteisön yläpuolelle, mikä haittaa yhteistyötä ja luottamuksen tunnetta. On myös kiinnitettävä huomiota tasapuolisuuteen. Entiset tiimiläiset tarkkailevat varmasti, kohdellaanko esimiehelle läheisempiä kollegoita eri lailla ja saavatko he erityisoikeuksia ja etuja muihin verrattuna. Toisaalta voi olla, että nämä työyhteisössä läheisemmät henkilöt olettavat todellakin olevansa erityisasemassa ja pettyvät, jos näin ei käykään. (Kupias ym. 2014, 24–25; Moisalo 2010, 117–118.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen listaavat tilanteita, joiden vallitessa on erityisen vaikeaa siirtyä kunnolla asiantuntijasta esimieheksi:

- Tehtäväkuva ei ole selkeä, ja uuden esimiehen vastuulle jää itse jalostaa tehtävä itselleen.
- Esimiestehtäviin ei perehdytetä.
- Seuraaja perehdytetään omien uusien tehtävien ohella ja/tai osa omista vanhoista tehtävistä jää vielä esimiehen vastuulle.
- Osa alaisista on myös hakenut samaa esimiestehtävää.
- Tiimissä vallitsee jo valmiiksi kriisitilanne.

(Ristikangas ym. 2008, 51.)

2.2 Alkuaskeleet esimiehenä

Uuden esimiehen tulisi tiedostaa roolinsa organisaatiossa. Liian etäistä esimiestä ei koeta tiimin osaksi, ja liian läheinen esimies sotkeutuu liian syvälle yksikön sisäisiin tuntemuksiin. Esimiehen ideaalinen paikka on linkkinä oman tiiminsä ja muun organisaation välillä. Tiimistä nostetun tuoreen esimiehen on hyvä pohtia jo etukäteen, millaisen roolin hän kokee omakseen johtajana. Muutamia esimerkkejä johtajatyypeistä ovat seuraavat:

- esimerkkinä toimiva johtaja, joka pyrkii teoillaan olemaan inspiraationa alaisilleen
- visionääri, joka jakaa ajatuksia, perustaa ideariihiä ja innostaa tiiminsä kohti tulevaisuuden haasteita
- valmentaja, joka suuntaa alaisiaan parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ohjauksen ja kannustuksen kautta.

Näitä miettiessä täytyy pitää mielessä, millaisesta tiimistä on kysymys ja mikä toisaalta sopii hänen omalle persoonalleen parhaiten. (Piili 2006, 27–29.)

Ensimmäinen vuosi on esimiestehtävissä usein haastavin, ja sen jälkeen ristiriidat vanhan ja uuden tehtävän välillä alkavat hiljalleen helpottaa. Ensimmäinen vuosi kuluu uusia asioita oppiessa ja etsiessä balanssia roolissaan johdon ja alaisten vaatimusten välikappaleena. Seuraavan vuoden jälkeen jäämäkkyyttä oppii myös johtoa kohtaan. Hiljalleen esimies tiedostaa, ettei hän ole enää yksi muiden joukossa, vaan esimiehenä hänellä on uudenlainen vastuu, jonka hän kantaa ainakin tietyiltä osin täysin yksin. (Ristikangas ym. 2008, 51–52.)

Tärkeää alussa on pyytää tai tarvittaessa jopa vaatia perehdytys esimiestehtäviin, jos sitä ei muuten saa. Tutun tiimin esimieheksi siirtyminen ei tarkoita, että esimiestyöhön liittyvät asiat pitäisi tai voisi maagisesti tietää etukäteen. Uuden esimiehen perehdytyksen tulisi olla yhtä suunnitelmallista ja kattavaa kuin uuden työntekijän perehdytyksen, vaikka yrityksen perusasiat ja tiimin perustyö olisivatkin ennestään tuttuja. Tulevassa esimiestehtävässä onnistumisen ja oman jaksamisenkin kannalta on tärkeää tietää, mitä esimiestehtäviin kuuluu ja millaisia odotuksia omalla esimiehellä on. Ilman asianmukaista perehdytystä

uusi esimies voi tehdä suuriakin virheitä, joten jo näiden välttämisen takia perehdytykseen tulisi panostaa. Oman esimiehen kanssa on hyvä peilata alkuun omia vahvuuksia ja tunnistaa haasteet ja kehittymiskohteet jo ennen varsinaista aloittamista tehtävässä. Uutta esimiestä kohtaan on valtavasti odotuksia sekä tiimin että oman esimiehen suunnalta, ja niiden toteuttamisen tuen kannalta esimiehen oman esimiehen tuki on tärkeää. (Kupias ym. 2014, 25–27, 29–30.)

Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen haastattelemat esimiehet olivat monet tuoneet esille perehdytyksen puutteen uusiin tehtäviin siirtyessä. Harva sai tukea sitä erikseen pyytämättä. Uuden esimiehen olisi tärkeää saada jonkinlainen sparraustoveri, jonka kanssa voi keskustella alaistyön tuomista uusista haasteista ja jolta voi saada ohjausta henkilöstöjohtamisen ja vuorovaikutuksen haasteisiin. Tämän lisäksi tulee monenlaisia uusia järjestelmiä, jotka on hallittava, raportoinnin ja seurannan tehtäviä sekä uusia sidosryhmiä, joiden kanssa täytyy tehdä yhteistyötä. Ilman tukea kaikki tämä on opittava yksin ja samalla on yritettävä pitää yksikkö toiminnassa. Se ei ole helppo tie. (Ristikangas ym. 2008, 37–38.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen listasivat lopuksi ohjeita esimieheksi siirtyvälle asiantuntijalle, jotta tämä saisi mahdollisimman hyvän pohjan uusille tehtävilleen:

- Entinen työ tulee jättää kunnolla taakse ja vaihtaa mahdollisuuksien mukaan työpistettä kokonaan.
- Tuoreen esimiehen tulee vaatia kunnollinen perehdytys ja tarpeeksi aikaa perehtymiselle.
- On hyvä selvittää tarkoin kaikki tehtävän tuomat vastuut ja oikeudet.
- Ne asiat, joiden oppiminen vaatii aikaa (järjestelmät, tehtävät, raportointi ym.), kannattaa listata itselle ja miettiä niille aikataulu.
- Uusiin sidosryhmiin pitää tutustua rauhassa.
- Kalenteriin kannattaa jättää tilaa yllättävien tapahtumien varalta.
- Vanhoja tehtäviä tulee mahdollisimman pian delegoida alaisille sen sijaan, että tekisi ne kaikki itse.
- Talon sisältä kannattaa hankkia tukihenkilö, mentor, työnohjaaja tai coach. (Ristikangas ym. 2008, 54.)

2.3 Esimiehen perustehtävät

Toisinaan ajatellaan, että asiantuntijatyypisissä tehtävissä työskennellään itseohjautuvasti ja esimiehen tarve on pieni. Käytännössä lähiesimies on kuitenkin tehtävässä kuin tehtävässä tarpeellinen. Asiantuntija tarvitsee kaikupohjaa ajatuksilleen, palautetta, ohjausta ja kannustusta menestyäkseen työssään parhaalla mahdollisella tavalla. (Moisalo 2010, 17.) Eräässä organisaatiossa henkilöstö oli määritellyt hyvän esimiehen siten, että tämä rohkaisee osallistumaan päätöksiin, ratkaisee ongelmia rakentavasti, antaa tukea työssä, antaa riittävästi palautetta, toimii itse esimerkkinä muille ja kykenee tekemään vaikeatkin päätökset. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 68.)

Hyvää henkilöstöjohtamista voi Kauhasen mukaan mitata seuraavilla asioilla:

- sitoutuminen
- pätevyys
- kustannustehokkuus
- sopeutuminen
- suoriutuminen
- työtyytyväisyys
- motivaatio.

(Kauhanen 2010, 221).

Järvinen vuorostaan kartoittaa hyvää johtamista tiettyjen ominaisuuksien perusteella. Hyvä johtajuus on hänen mukaansa esimerkin näyttämistä, sillä alaisilta ei voi vaatia sellaisia asioita joita ei itse noudata. Täsmällisyys, rehellisyys ja luotettavuus ovat asioita, joissa esimies on itse esimerkkinä muille. Esimiehen tulee toimia ammattimaisesti ja jättää henkilökohtaiset tunteet ja tarpeet taka-alalle. Hyvä esimies on jämäkkä ja sitoutuu itsekkin sovittuihin asioihin. Oikeudenmukaisuus on tärkeää, riippumatta henkilöiden välisistä suhteista. Epätasapuolinen kohtelu luo helposti katkeran ilmapiirin ja saa yhteisön kääntymään esimiestä vastaan. Viimeisenä Järvinen mainitsee aitouden. Vaikka esimies joutuu piilottamaan osan tunteistaan ja pyrkii toimimaan neutraalisti, täytyy taustalta löytyä itsensä hyväksynyt, vilpitön persoona. Avoin vuorovaikutus vähentää jännitteitä ja sitouttaa paremmin yhteisiin tavoitteisiin. Tästä syntyy terve, vastavuoroinen kontakti alaisten ja esimiehen välillä. (Järvinen 2011, 144–148.)

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen jakavat johtamisen neljään osa-alueeseen:

- Asioiden ja sisällön johtaminen, joka tarkoittaa sitä, että johtaja huolehtii tiiminsä perustehtävän toteutumisesta organisaation tavoitteiden mukaisesti.
- Henkilöiden johtaminen, jossa johtajan rooli on huolehtia että henkilöstö voi hyvin ja toimii motivoituneesti ja tuloksekkaasti.
- Kommunikaatio, sillä johtaja viestii jatkuvasti joko alaisille, sidosryhmille tai ylemmälle johdolle.
- Yhteistyön rakentaminen tiimin sisällä ja eri sidosryhmien välillä.

(Ristikangas ym. 2008, 110–111.)

Sari Kuuselan kirjassa puhutaan arvostavasta johtamisesta. Arvostavassa johtamisessa ihminen on ammattiminänsä ja yksityisminänsä muodostama kokonaisuus, jonka vahvuuksia ja kehittymiskohteita arvioidaan. Tavoiteasetannan ja tulosten väliin mahtuu myös paljon sellaista tekemistä, jonka noteeraaminen on tärkeää arvostuksen tunteen kannalta. Esimiehellä täytyy olla aikaa keskustella ja alaisella on oltava mahdollisuus vaikuttaa. (Kuusela 2013, 79–80.)

Esimiehen aikataulu on usein haastava, mutta ajan ottaminen alaisten kohtaamiseen ja yksikön toiminnan seuraamiseen maksaa yleensä itsensä takaisin. Ajankäyttöä voi suunnitella etukäteen ja miettiä, kenen kuulumisia ei ole hetkeen aikaan kysynyt ja kuka juuri sillä hetkellä kaipaa eniten esimiehen tukea. Liika suunnitelmallisuuskaan ei kuitenkaan ole hyvästä, vaan kalenterissa pitäisi aina olla aikaa spontaanille kohtaamiselle. (Kuusela 2013, 80–81.)

Arvostavassa johtamisessa annetaan myös tilaa vaikuttaa. Työyhteisössä täytyy säilyä tietty hallinnan tunne eikä ilmapiiri saa olla kuin diktatuurin alla. Tiimiä ohjataan tekemään asioita yhdessä ja onnistumaan yhdessä. Yhteisöllisyyden tunne tukee usein myös turvallisuuden tunnetta työpaikalla. Jokaisella tulisi olla ainakin jokinlainen käsitys siitä, mitä muut tekevät. Ajankohtaisia kuulumisia vaihdetaan säännöllisesti ja kaikki tietävät missä mennään ja minne ollaan menossa. Tiiminsisäiset keskustelut eivät saa olla samojen eniten äänessä olevien ihmisten välistä keskustelua, vaan jokaisella täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa. Yhdessä tekemistä vahvistamaan työpaikalle voi järjestää erillisiä tiimityötiloja, joissa alaiset voivat kokoontua omien projektinsa tiimoilta. (Kuusela 2013, 82–85.)

Hyvä esimies kannustaa myös tiimin sisäiseen jakamiseen. Asiantuntijan kynnys pyytää toiselta apua voi olla suuri. Esimies voi tarvittaessa kannustaa tai jopa suoraan ohjata yhteistyöhön tilanteissa, joissa siitä olisi huomattavaa etua. Yhdessä onnistuminen vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yksikköä voi kannustaa yhteistoimintaan nostamalla esille erityisesti yhteistyöllä saavutettuja hyviä tuloksia, yksilösuoritusten palkitsemisen sijaan. (Kukkola 2013, 105.)

Hyvässä asiantuntijaorganisaatiossa osataan reagoida nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, tiedonkulku on avointa ja päätöksentekoa on hajautettu. Arvostusta tällaisessa organisaatiossa saavat mm. taito olla eri mieltä, avoin dialogi, muuntautumiskyky ja halu kehittyä. Tämän kaltaisen tiimin esimieheksi ei aina ole järkevintä nostaa tiimin parasta asiantuntijaa, vaan etsiä tiimistä paras esimies. Hyvältä esimieskandidaatilta vaaditaan Kukkolan mukaan kunnossa olevat kolme A:ta: arvot, asenteet ja ajatukset. (Kukkola 2013, 99–101.)

Esimieheen täytyy pystyä luottamaan, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies tietäisi kaiken alaistaan paremmin. Alaisella tulee olla työn perusongelmien ratkaisemiseen vaadittava ammattitaito, ja esimiehen rooli on tarjota alaiselle neuvoja ja ohjausta oman työn tueksi. Esimiehellä tulee olla tietynlainen ymmärrys alaistensa työnkuvista, mutta se ei edellytä jokaisen alaisen tehtäväkentän täydellistä osaamista. Esimiehen työ on antaa tavoitteet ja ohjaa niiden saavuttamisessa. (Kukkola 2013, 99–101.)

Kukkonen listaa asiantuntijaorganisaation esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hyvän itsetunnon, kyvyn kestää negatiivinenkin palaute ja halun auttaa muita onnistumaan. Asiantuntijatiimin vetäjältä vaaditaan auktoriteettia. Vaikka hyvät suhteet alaisiin ja avoin dialogi ovat tärkeitä, täytyy esimiehellä olla sellainen asema, jossa hänen näkemykseensä luotetaan silloinkin, kun itse ollaan hivenen eri mieltä. Esimiehen täytyy pystyä perustelemaan päätöksensä siten, että jokainen sitoutuu niihin. Asiantuntija kaipaa usein johtajaa, mutta ei kuitenkaan halua tulla johdetuksi. Esimieheltä haetaan usein tukea ja lopullista päätöstä asioihin, joista asiantuntija on epävarma. (Kukkonen 2013, 109.)

Esimiehellä on tärkeä rooli yrityksen kulttuurin luoja. Se muodostuu sen perusteella, mihin esimies alaisiaan kannustaa, ja millaisesta toiminnasta yksikössä palkitaan. Esimies kartoittaa, mikä on tärkein fokus itse työn tekemisessä (nopeus, tarkkuus vai laa-

tu), kannustetaanko yhteistyöhön vai kilpailuun, voiko esimiehelle puhua avoimesti ja arvostetaanko erilaisia näkemyksiä. Mikäli yksikössä tuntuu olevan epävarmuutta tavoitteista ja haluttomuutta esittää omia näkemyksiä, on esimiehen katsottava peiliin ja mietittävä, miten hän voisi korjata tilanteen. Joskus on tarvetta uusille pelisäännöille tai vanhojen muutokselle. (Kuusela 2013, 179–181.)

Kulttuuri voi olla:

- Kompromissihakuinen, jolloin päätösten teko sisältää paljon keskustelua ja joustamista puolin ja toisin.
- Tuloskeskeinen, jolloin tavoitteet, niiden saavuttaminen ja palautteella ohjaaminen nousevat päärooliin.
- Ohjeistava, jolloin työt tehdään tarkkojen raamien mukaan ja esimies on paljon läsnä.

Kussakin on omat haasteensa ja etunsa on syytä harkita, mikä palvelee parhaiten omaa organisaatiota. Kompromissihakuisessa kulttuurissa haasteena on ihmisten ohjaaminen itsenäiseen työskentelyyn ja kohti asetettuja tavoitteita. Tuloskeskeisessä kulttuurissa riskinä on loppuun palaminen. Ohjeistavassa kulttuurissa henkilöstö saattaa passivoitua liikaakin, kun kaikki tulee annettuna. (Kuusela 2013, 181–183.)

Parhaimmillaan hyvä esimies motivoi alaisiaan päivittäisessä työssä. Rantamäki, Kauhane ja Kolari kertovat kirjassaan henkilöstä, joka olisi mieluusti vaihtanut vuosibonusensa hyvään, uralla eteenpäin auttavaan esimieheen. Vuorovaikutustaidoiltaan näppärä esimies osaa palkita vähemmilläkin resursseilla, koska hän tietää millä asioilla on oikeasti merkitystä. Esimies osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan omalla toiminnallaan, löytämällä aikaa keskusteluille ja luomalla alaisilleen edellytykset menestyä työssään. Tämä on esimiehelle jatkuva oppimisprosessi, joka vaatii oppimiselle avoimen ja positiivisen mielenlaadun. (Rantamäki ym. 2006, 19, 67–69.)

2.3.1 Viestintä

Heinonen, Klingberg ja Pentti puhuvat kirjassaan valmentavasta dialogista. Vuorovaikutus jaetaan heidän ajattelumallissaan John Heronin vuorovaikutusmallin mukaisesti kuuteen kategoriaan (kuvio 2).



Kuvio 2. Heronin vuorovaikutusmalli. (Heron 1975, teoksessa Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 161).

- Ehdottavassa tyyliässä taustalla on varovaisuus, esimiehen tavoitteena on suositella tai neuvoa ilman, että ehdotus koetaan suoraan käskyksi.
- Tietoa antavassa vuorovaikutuksessa tarkoitus on perustella omaa sanomista, selittää tarkemmin ja varmistaa että toinen on ymmärtänyt asian.
- Haastava vuorovaikutus on tarpeen, jos ryhmässä on unohdettu jotain oleellista, sille on tarvetta antaa rakentavaa palautetta, tai se kaipaa itsevarmuuden lisäämistä. Tässä on tärkeää varoa, ettei haastamista nähdä kritiikkinä tai esimiehen uskon puutteena. Haastamista voi tehdä myös sparrauksen muodossa.
- Tunneilmaisuun rohkaistaan, jos ryhmässä on selvästi ilmassa tietty vahva tunnetila. Tällöin esimiehen tehtävänä on olla läsnä, kuunnella ja yrittää ymmärtää tilannetta. Esimiehen velvollisuus on myös viheltää poikki liian pitkälle edennyt ongelmatilanne.
- Tutkivassa vuorovaikutuksessa annetaan tilaa hiljaisuudelle. Tarkoitus on syventää ymmärrystä ja rohkaista ryhmää tekemään omia ratkaisuja. Tutkivassa vuorovaikutuksessa kysytään paljon, mutta ei rajoiteta tai ohjata liikaa.
- Kannustavassa vuorovaikutuksessa halutaan rohkaista riskinottoon tai vahvistaa itseluottamusta. Kannustaa voi myös jakamalla omat virheensä ja epäonnistumisensa. Tällöin esimies tavallaan antaa luvan ottaa riskejä, vaikka onnistuminen ei olisi taattua.

Kaikki vuorovaikutus vaatii esimieheltä ensisijaisesti läsnäoloa ja kykyä kuunnella. Hänen pitää tuntea ryhmänsä ja aistia, millaista vuorovaikutusta kulloinkin kaivataan ja sopeuttaa sen jälkeen oma tekemisensä siihen. (Heinonen ym. 2011, 160–166.)

Taitavaa viestintää on taito kysyä oikeita asioita. Heinonen, Klingberg ja Pentti mainitsevat esimerkin esimiehestä, jonka ongelmana oli, ettei tiimiläisiä tuntunut kiinnostavan esitelty idea, eikä heiltä saanut mielipiteitä suuntaan eikä toiseen. Häntä kehoitettiin kysymään miltä ehdotus alaisista *tuntuu*. Tämä herätti tiimin ajattelemaan ja keskustelu saatiin käyntiin. Toimiva dialogi lähtee usein oikeanlaisten kysymysten esittämisestä. Jos kysymys sisältää jo valmiiksi vastauksen tai johdattelee liikaa, vastaus jää yleensä mitäänsanomattomaksi. Hyvää kysymystä sen sijaan jäädään miettimään, se herättää ajatuksia ja pohdintaa. Siihen vastatakseen täytyy asiaa oikeasti hieman ajatella. Kysyessä voi vedota myös intuitioon, kysyä mikä tunne tai ajatus tuli ihan ensimmäisenä asiasta mieleen, ja kannustaa kertomaan siitä. (Heinonen ym. 2011, 190–194.)

Esimies harjoittaa aina myös sanatonta viestintää. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo kuvailevat, että vääränlainen kehonkieli syö esimiehen uskottavuutta. Myös äänensävy on tärkeä viestinnällinen työkalu, joka väärin käytettynä saa puhujan vaikuttamaan epäaidolta. Näihin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota ja harjoitella niitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 61–62.)

2.3.2 Tunneosaaminen

Esimies vaikuttaa toiminnallaan työyhteisön yleiseen tunnetilaan, jonka vuoksi esimiestyötä kuvataankin joskus tunnetyöksi. Omien tunteiden säätely ja oman käytöksen seuraukset on pidettävä kontrollissa, sillä lipsahdukset voivat johtaa merkittäviin seurauksiin työyhteisön yleisessä mielialassa. Liian tiukka kontrolli kuluttaa kuitenkin energiaa ja näkyy alaistyössä varautuneisuutena ja estoisuutena, eikä se luo avoimuuden ilmiä. Tunnetason balanssin löytäminen on yksi esimiestyön suurista haasteista. (Järvinen 2011, 149–150.)

Saarin ja Aalto-Setälä mainitsevat kirjassaan vuonna 2005 Saratogan Instituutissa tehdyn tutkimuksen, jonka mukaan jopa 80 % irtisanoutumisista oli johtunut nimen-

omaan huonosta esimiehestä. Ihmiset siis ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli yhteistyö esimiehen kanssa ei toimi. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 11, 30.)

On asioita, joihin esimiehenä täytyy ehdottomasti puuttua. Näitä ovat mm. sellaiset työyhteisön ongelmatilanteet, jotka vaikuttavat asiakkaisiin tai yksikön toimintaan. Työyhteisö on usein toisilleen lojaalia, eikä välttämättä heti kerro sen sisäisistä ongelmista esimiehelle. Siksi on tärkeää olla läsnä ja havainnoida näitä asioita itse. Mikäli yhteistyössä on ongelmia tai alaisen toiminnassa on huomautettavaa, on tärkeää pitää keskustelu ammatillisella tasolla. Sen sijaan, että lähdetään keskustelemaan alaisen käytöksestä yleisellä tasolla, on järkevää vedota työpaikan pelisääntöihin ja keskittyä yhdessä sovittuihin sääntöihin siitä, miten työpaikalla tulee käyttäytyä ja miten työt tulee hoitaa. Esimiehen tehtäviin ei kuulu ihmisen persoonan muuttaminen, vaan työnjohto ja sen varmistaminen, että jokainen pystyy tekemään työnsä hyvin. (Järvinen 2011, 116–121; Moisalo 2010, 163.)

Mikäli henkilön käytös aiheuttaa tiimissä negatiivista ilmapiiriä, lähdetään purkamaan asiaa keskittyen siihen, miten työpaikalla saataisiin asiat sujumaan paremmin. Hankala persoona voi kyllä toimia työpaikallaan ammattimaisesti, ja mikäli tiimityöskentely ei yksinkertaisesti suju nykyisen tiimin kanssa, on seuraava askel miettiä sopsisiko henkilö paremmin johonkin toiseen tiimiin yrityksen sisällä. Esimiehen täytyy myös muistaa, että työyhteisössä ongelmia aiheuttava henkilö voi olla hyvin erilainen käytökseltään esimiehen läsnäollessa. Konfliktitilanteissa on syytä ottaa objektiivinen asenne ja kuunnella tarkkaan, mitä eri osapuolilla on sanottavanaan. (Järvinen 2011, 116–121; Moisalo 2010, 163.)

Negatiiviset asiat on hyvä tuoda esille niinsanotun minä-puheen kautta. Tällöin esimies ottaa vastuun omista tunteistaan sysäämättä ongelmaa alaistensa niskaan. Kun asiaa käsitellään näkökulmasta, jossa esimiehestä tuntuu tai hänestä asia vaikuttaa tietynlaiselta, annetaan alaisille mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä avoimemmin. (Järvinen 2011, 151.)

Jos esimies sekoittaa havaitsemiinsa asioihin omaa tulkintaa, esimerkiksi ”myöhästyit aamun palaverista 15 minuuttia” vs. ”olet aina myöhässä”, muuttuu havainto arvosteluksi ja saattaa kuulostaa liioitellulta. On parempi ilmaista havaintonsa ja kuunnella, mitä toisella osapuolella on sanottavana. Toinen suuri erehdys on luoda ilmapiiri, jossa

virheiden tekeminen on kielletty. Tällöin tiimissä aletaan hyvin todennäköisesti peitellä omia erehdyksiä. Jos virheestä jää kiinni, alkaa puolustautuminen ja rakentavuus jää kokonaan pois keskustelusta. Vaihtoehtoisesti voi käydä niin, että alaiset pysyvät tussa ja turvallisessa toimintatavassa välttääkseen virheiden tekemistä. Ilman riskinottoa ei ole kehitystä ja yksikkö jumiutuu tuttuun ja turvalliseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 49–50, 65.) Esimiehen oma ajatusmaailma heijastuu helposti pienemässä tiimissä tiimin toimintaan. Esimies voi omalla käytöksellään myös yhdistää tiimin negatiivisella tavalla, jolloin tiimi kokee toimivansa yhdessä esimiestä vastaan. (Sundvik 2006, 27–29.)

Hyvä tunneosaaminen tulee toisille luonnostaan paremmin kuin toisille. Erityisen tunneälykkäitä ihmisiä yhdistävät sellaiset persoonallisuustekijät, kuten ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus uudelle, tunnollisuus ja sovinollisuus. Tämän kaltaisen ihmisen kyky empatiaan on hyvä, ja sen myötä toisten kuuntelu ja ymmärtäminen, tuen antaminen ja yhteistyö toimivat paremmin. Tunneosaamista voi oppia. Jos joku ärsyttää, ärsytys lähtee ensisijaisesti omasta itsestä, ja juuri tätä suhtautumista voi omalla kohdallaan kehittää. Hyvä tunneosaaja pystyy samaistumaan ja miettimään asiaa toisen osapuolen näkökulmasta. Omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen on yksi tunneosaamisen kulmakiviä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 48 - 49, 91–93.)

2.3.3 Oma jaksaminen

Sundvik kuvailee esimiehen roolia vaikeaksi ja usein yksinäiseksikin. Esimiehen täytyy hallita valtava määrä eri asiakokonaisuuksia: oman yksikön talous, alaisten töiden ohjaaminen, käytettävät ohjelmistot ja strategiat. Siinä sivussa tulisi hallita työolainsäädännön kiemurat ja huolehtia yksikön hallinnosta. Jaksaminen voi ajoin olla kortilla ja stressaantunut esimies tekee helpommin virheitä. (Järvinen 2011, 142; Sundvik 2006, 31–32.)

Työhyvinvoinnin kannalta esimies on erityisessä riskiryhmässä. Yksinäinen tehtävä, painava vastuu, ja usean eri kokonaisuuden yhtäaikainen hallinta saattavat johtaa avuttomuuden ja voimattomuuden tunteisiin, jotka ilman tukea voi päätyä työuupumukseen. Riskiryhmässä ovat etenkin naisjohtajat, jotka uppoutuvat työhönsä usein miesjohtajia syvemmin ja joille työilmapiiri on erityisen tärkeä. Yksi apukeino näihin tilanteisiin on löytää mentori, jolta saa vertaistukea ja kannustusta ongelmatilanteisiin. (Saarinen &

Aalto-Setälä 2007, 22–23.) Tukihenkilönä voi toimia esimiehen oma esimies. Vaikka omalta esimieheltä yleensä vastaanotetaan suuremman skaalan tavoitteet, on vuoro-vaikutuksen kuitenkin tarkoitus olla kaksisuuntaista. Esimiehenä on usein välikappaleena omien alaistensa ja ylemmän johdon välissä, eikä aina välttämättä tiedä mikä on oikea toimintatapa. Omalta esimieheltä voi saada apua näihin linjauksiin. (Moisalo 2010, 77–78.)

Apua voi hakea myös alan kirjallisuudesta tai esimieskoulutuksista, mutta nämä voivat toisaalta luoda myös lisätä tunnetta siitä, että ei esimiehenä tee kaikkea mitä pitäisi tai voisi tehdä. Tärkeintä on muistaa, että esimiehenä on itse omasta jaksamisestaan päävastuussa ja omaa työtä täytyy muokata sen mukaisesti. Terve suhtautuminen omaan esimiestyöhön lähtee sen tosiasian hyväksymisestä, että kaikkea ei ole mahdollista tehdä. (Järvinen 2011, 142–143.)

Kupias, Peltola ja Pirinen ilmoittavat kirjassaan, että heidän kokemustensa mukaan jopa yhdeksän kymmenestä esimiehestä kokee, ettei yksinkertaisesti riitä kaikkeen. Monella esimiehellä on haasteena sellaisten asioiden hoitaminen, jotka eivät välttämättä edes heille enää kuuluisi. (Kupias ym. 2014, 25.)

Esimiehelle tulee vastaan myös paljon asioita joita tahtoisii tehdä, mutta joille ei riitä aikaa: on mielenkiintoisia projekteja, on kehittämistä, on sidosryhmiä joiden kanssa pitäisi vahvistaa yhteistyötä. Uutena esimiehenä tuntuu vaikealta kieltäytyä oman esimiehen ehdottamista tehtävistä. Moisalo laskee, että yhteen kehityskeskusteluun esi- ja jälkitöineen menee kahdeksan tuntia työaikaa. Tämä on jo yksi kokonainen työpäivä alaista kohden. Ajanhallinta on syytä oppia nopeasti, tai saattaa hukkua kiireeseen ja löytää itsensä umpikujasta. Seuraava työpäivän pitää suunnitella jo edellisenä päivänä, jättäen aikaa myös yllättäville tapahtumille. Suunnitelmassa tulisi sen jälkeen yrittää pysyä, vaikka työpäivän aikana tulisi vastaan muita huomiota kaipaavia asioita. Niille varattiin suunnitelmassa oma aikansa. Tämän lisäksi on hyvä muistaa, että työ on loppuimeksi kuitenkin vain työtä, eikä sitä kannata tehdä oman terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella. (Moisalo 2010, 109–110.)

Ajanhallinnan haasteisiin auttaa myös oman kalenterin analyysi. Kupias, Peltola ja Pirinen suosittelevat käymään läpi kalenterin kohta kohdalta ja miettimään, mitkä kaikki merkinnät ovat loppujen lopuksi oleellisia omalle esimiestyölle. Löytyykö vielä paljon

aiempiin tehtäviin liittyviä asioita, joita voisi siirtää tiimille? On myös hyväksyttävä, että asiantuntija-aikaista erityisosaamista ei ole enää järkevää kehittää samalla lailla kuin ennen. Tiimin on annettava tehdä työnsä ilman esimiehen jatkuvaa puuttumista ja omat asiakasvastuut on pystyttävä siirtämään eteenpäin. Omalta esimieheltä voi pyytää tukea ja neuvoja, jos on epävarma siitä mistä pitäisi luopua ja mistä ei. (Kupias ym. 2014, 25.)

Manka jakaa stressin positiiviseen ja negatiiviseen stressiin. Positiivista stressiä on, kun työ haastaa sopivasti ja säilyy kiinnostavana. Tällöin elimistö parantaa suorituskykyä ja lopputulos on eteenpäinpyrkivä. Positiivisen stressin alaisena voi saada itsensä irti enemmän. Positiivinen stressi muuttuu kuitenkin pidemmän päälle uupumukseksi, mikäli välillä ei ole stressittömiä ajanjaksoja. Elimistö ei kestä jatkuvaa hälytystilaa. Uupumuksen ensioireena on lievä tyytymättömyys töihin, työ alkaa tuntua turhalta ja usko omaan kykyihinkin on koetuksella. Fyysisiä oireita ovat esimerkiksi unihäiriöt, muistin ongelmat, vatsaongelmat, sydämentykytykset ja immuunijärjestelmän heikkeneminen. Tämän tilanteen välttämiseksi kannattaa olla muutostilanteissa aktiivinen ja yrittää vaikuttaa asioihin ennen kuin niistä tulee ongelma. Terve itsekkyys on täysin oikeutettua myös esimiehenä. Omia tavoitteita kannattaa arvioida ja priorisoida oikein. Elämän eri osa-alueiden välinen balanssi täytyy pyrkiä säilyttämään terveellä tasolla. (Manka 2006, 173–175, 179.)

Asiantuntijasta esimieheksi siirtymiseen liittyy tähän myös luopumisen tuskaa. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen kertovat kirjassaan, miten asiantuntijan roolissa on saatanut kokea paljon onnistumisen tunteita, kehuja on saanut niin omalta esimieheltä kuin kollegoilta ja omaan osaamiseen on ollut vahva usko. Tämän kaiken vaihtaminen uuteen ja ainakin osin tuntemattomaan on vaikeaa. Esimiestä ei enää taputella jatkuvasti selkään onnistumisista. Kompetenssit omia vanhoja tehtäviä kohtaan hiipuvat hiljalleen. Alaiset tarvitsevat läsnäoloa. Puhua ei voi yhtä vapaasti kuin ennen, koska esimies on kuitenkin ensisijaisesti työnantajan edustaja. Puolia ei voi valita. Osa pystyy luopumaan näistä asioista helposti, osalla surutyö vie enemmän aikaa, jotkut eivät pysty luopumaan niistä kokonaan koskaan. Vanha osaaminen on osattava jättää kunnolla taakse, muuten mahdollisuudet onnistua uudessa huononevat. Luopumistyö tehdään suurilta osin itse, omilla ehdoilla. Osa luopumisesta tapahtuu pakon edessä, kun kaiken ei enää yksinkertaisesti ole aikaa. (Ristikangas ym. 2008, 194–200.)

Ulkopuolinen tukihenkilö voi omalta osaltaan ohjata luopumaan niistä asioista, joista itse ei haluaisi luopua. On myös muistettava, että menetetyn tilalle saadaan uutta. Positiivinen asennoituminen uusiin asioihin, oppimiseen esimiehenä, oman osaamisen kehittymiseen ja uusien tavoitteiden saavuttamiseen vähentää murhetta menetetyistä asioista. Tärkeintä on, että luopumisen tuskan hyväksyy ja jättää aikaa myös surutyölle. (Ristikangas ym. 2008, 194–200.)

2.4 Esimies arjen pyörittäjänä

2.4.1 Jokapäiväinen esimiestyö

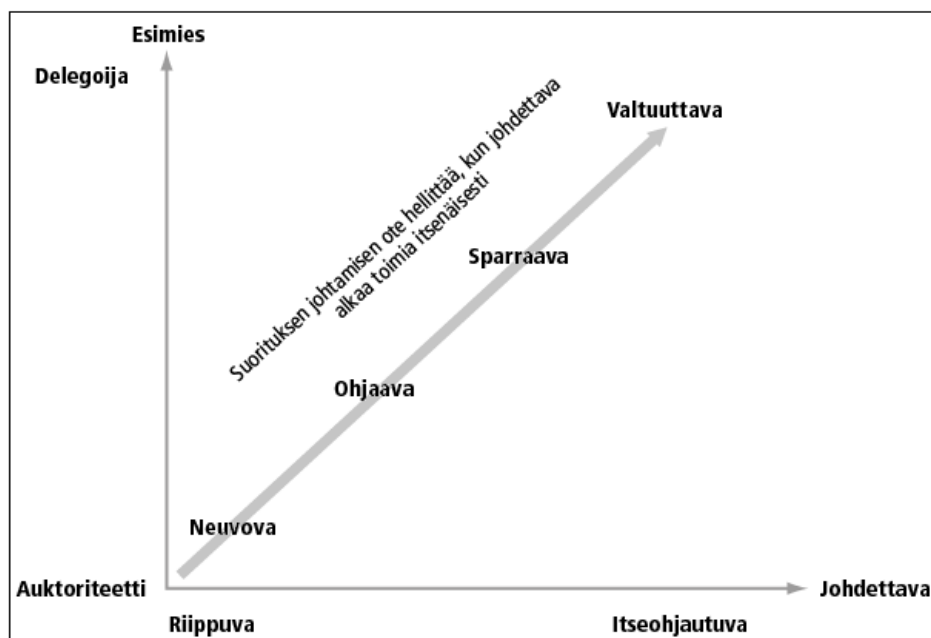
Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen jaottelevat esimiehen ajankäytön kahteen osaan: tunteihin jotka käytetään vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa, sekä tunteihin jotka kuluvat taustatöihin, kuten toiminnan suunnitteluun, raportointiin, talousasioiden hoitoon ja muuhun hallinnolliseen työhön. Työ on siis varsin suurelta osin alaisten kanssa toimimista, sidosryhmien kohtaamista ja esimiestyön hallinnollisia rutiineita. (Ristikangas ym. 2008, 118–119.)

Kukkola kuvailee teoksessaan asiantuntijaorganisaatioita hyvin henkilösidonnaisiksi. Kollegoita arvostetaan ja tiimiin saattaa syntyä pienempiä osakulttuureita. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyöskentely koostuu paljon keskustelemisesta, kannustamisesta ja ohjaamisesta. Tämä vaatii hyviä sosiaalisia taitoja ja tietynlaista pelisilmää. Esimiehen tehtävä on myös nähdä tulevaisuuteen ja valmistautua tiimin tuleviin haasteisiin, antaen asiantuntijoiden keskittyä perustehtäviinsä. Ilmapiiirin tulisi kannustaa erilaisuuden hyväksymiseen ja keskinäiseen tukemiseen. Palautetta osataan antaa rakentavasti ja saatua palautetta sovelletaan omaan työhön. (Kukkola 2013, 99, 111.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen kertovat esimiehen toimesta tapahtuvasta alaisten sparrauksesta (kuviot 3). Sparrauksella edistetään tiedonkulkua alaisen ja esimiehen välillä ja rakennetaan samalla luottamusta. Alaiselle tulee tunne, että hän voi vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehen on taas helpompi pitää alainen kartalla perustehtävästään ja tavoitteiden vaatimista toimenpiteistä. Jos alaisella on edessään haastava tilanne, esimerkiksi neuvottelu, voi esimies ennen itse tilaisuutta haastaa ja tukea alaistaan harjoittelemalla tilannetta ensin yhdessä. Kun onnistuminen tulee esimiehen tuen kaut-

ta, se vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Myös onnistumisia voidaan käydä läpi yhdessä ja miettiä syitä niiden taustalla. (Järvinen ym. 2014, 173–176.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen kehottavat käyttämään ns. 3K-menetelmää (kysy, kuuntele, kommentoi), jossa avainasemassa ovat tarkat avoimet kysymykset. Kysymyksillä voidaan ohjata keskustelua myös takaisin oikeaan suuntaan, mikäli se tuntuu karkaavan turhan kauas alkuperäisestä aiheesta. Kuunteleminen on tärkeää, esimiehen täytyy olla tilanteeseen sataprosenttisesti keskittynyt ilman muita häiriötekijöitä. Kommentit pidetään minimissä ja ne annetaan mahdollisuuksien mukaan kysymysmuodossa, jotta saataisiin aikaan lisää keskustelua. (Järvinen ym. 2014, 176–177.)



Kuvio 3. Suorituksen johtaminen (Järvinen ym. 2014, 190).

Kärkkäinen on tarttunut johtamisen kysymyksiin yhteisöllisyyden näkökulmasta. Asiantuntijaorganisaatiossa on erityisen tärkeää luoda joustava ja vapaa työympäristö, jossa alaiset voivat hyödyntää erilaisia työskentelytapoja ja pystyvät kehittymään työssään. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on koulutettua ja heidän perustehtävänsä on yleensä jonkintasoisten ongelmien ratkaisua. Asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa tarvitaan edellisessä kappaleessa käsiteltyä kysymisen ja kyseenalaistamisen taitoa. Tietopohjaisen organisaation täytyy pystyä mukautumaan uuteen tietoon ja osaamiseen nopeasti, jolloin sillä on kyky uusiutua ja kehittyä markkinoiden mukana. Tieto-

pääoma on sekä ammatillisen kokemuksen tuomaa osaamista, että vahvaa teoreettista pohjaa. (Kärkkäinen 2005, 84–87.)

Asiantuntijalle työn merkitys on tärkeää ja yhteisöllisessä organisaatiossa täytyy pystyä tuntemaan, että on osa suurempaa kokonaisuutta ja omalla toiminnalla on mielekkäät päämäärät. Asiantuntijaorganisaatioissa on usein myös paljon hiljaista tietoa, jonka jakamisessa yhteisöllisyys on tärkeää. Mikäli organisaatio kääntyy liian yksilökeskeiseksi, ei osaamista enää jaeta ja yksikön kehittyminen hidastuu. Toimintaympäristön tulisi kannustaa osaamisen jakamiseen, toimintatapojen pohdintaan yhdessä ja tarvittaessa myös poisoppimiseen, mikäli jokin toimintatapa havaitaan vanhentuneeksi tai tehottomaksi. Keskinäinen palaute ja ohjaus ovat tärkeitä. (Kärkkäinen 2005, 87–88.)

Sundvikin vuonna 2004 tekemä tutkimus Tapiola-yhtiöissä selvitti, että valtaosa koki luottamuksen ja suoran positiivisen palautteen esimiehen taholta arvostuksena. Esimiehen haasteena onkin näiden toteuttaminen siten, että jokainen kokee tulevansa kohdelluksi tasaveroisesti. Hyvänä esimerkkinä Sundvik mainitsee esimiehen, joka kirjasi jokaisen palautteenantokerran ylös kalenteriinsa ja varmisti, että jokainen sai yhtä paljon palautetta. Myös palautteen sisältö pysyi paremmin mielessä. (Sundvik 2006, 13–15.)

Esimiehen tehtävä on luoda pelisäännöt ja katsoa, että jokainen tiimin jäsen on niihin sitoutunut ja noudattaa niitä. Pelisääntöjen on tärkeää olla selkeät ja sellaiset, että jokainen ymmärtää ne. Pelisääntöjä ei voi kuitenkaan luoda yksipuolisesti johdon toimesta. Säännöt, joihin jokainen on saanut vaikuttaa, myös tuntuvat omilta. Tasapuolisuus on pelisääntöjen luomisessa ja etenkin niiden noudattamisen seurannassa tärkeää. Odotukset voivat olla ristiriitaiset; jokainen jäsen odottaa omien henkilökohtaisten tarpeidensa huomioimista, mutta toisaalta toisten saama erityiskohtelu ärsyttää. Esimiehen rooli on vetää rajat ja valvoa, että pelisääntöjä noudatetaan puolin ja toisin. Tiimillä pitää olla tunne, että esimiehen sanaan voi luottaa ja esimies tietää mitä tekee. Turhat lupaukset saavat kyseenalaistamaan esimiehen ammattitaidon niin esimiehenä kuin asiantuntijana. Entistä tiimiä tekee mieli miellyttää ja usein alkuun on aidosti aikomus korjata kaikki tiimin jäsenenä kokemansa ”vääryydet”. Uuden esimiehen on kuitenkin muistettava, ettei kaikki välttämättä ole mahdollista. Liika lupailu asettaa usein mahdottomat tavoitteet ja tiimi pettyy, kun esimies ei hoidakaan kaikkea mitä piti. (Kupias ym. 2014, 44–45; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41–42; Järvinen 2011, 38–40.)

Kukkonen listaa kirjassaan luottamusta kasvattavia ja ylläpitäviä asioita. Niihin sisältyvät avoimuus, sovitusta kiinni pitäminen, toisten kuunteleminen ja arvostus. Tavoitteista keskustellaan yhdessä ja varmistetaan, että jokainen on ymmärtänyt ne oikein. Sekä esimies että muut tiimin jäsenet uskaltavat myöntää virheensä ja ottavat niistä vastuun. Kun alaisella on olo, että esimies on läsnä ja haluaa tiimin parasta, on helppo luottaa siihen että esimies johtaa tiimiä parhaalla mahdollisella tavalla ja tiimin tulevaisuus on vakaalla pohjalla. (Kukkonen 2013, 117.)

Mäkipeska ja Niemelä puhuvat luottamusta luovasta johtamisesta. Tämän perustana on, että keskipisteessä on ihminen. Asiantuntijaorganisaatiot koostuvat yksilöistä, joilla on erilaiset vahvuudet ja vastuualueet. Luottamusta luova johtaminen lähtee avoimesta dialogista, tiedon ja näkemysten vaihdosta sekä kannustavasta ilmapiiristä. Esimies tekee tavoitteet selkeäksi jokaiselle, ohjaa, kehittää toimintaa ja määrittää yhteisen suunnan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 195–196.)

Esimiehen on opittava tunnistamaan mihin asioihin on syytä reagoida välittömästi ja mitä voidaan sivuuttaa. Tiimissä on aina jonkinlaista pientä rutinaa eikä kaikki vaadi esimiehen huomiota. Kupias, Peltola ja Pirinen kuvaavat tätä organisaation ”kohinaksi”. On kuitenkin pystyttävä huomaamaan, mikäli joku asia tulee kohinan läpi toistuvasti tai jos kohinan seassa on hälyttäviä merkkejä. Liiallinen puuttuminen vie voimavaroja oikeasta tekemisestä. Liika sivuuttaminen taas altistaa ongelmien paisumiselle ja ns. varjojohtajien nousulle tiimin sisällä, jolloin tiimi alkaa turvata esimiehen sijasta johonkin tiimin jäsenistä. (Kupias ym. 2014, 33–34.)

Hyvä esimies pystyy luottamaan työntekijään ja uskaltaa delegoida tehtäviä. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että työntekijällä on kaikki tiedot, taidot ja resurssit mitä hän tehtävän suorittamiseen tarvitsee. Luottamus ei myöskään tarkoita sitä, ettei esimies seuraisi millään tavalla tulevatko sovitut asiat tehtyä ja pysytäänkö aikatauluissa. Kun kaikki on lähtenyt hyvin liikkeelle, voi esimies seurata etenemistä, muistaen kuitenkin, että jatkuva kysely on merkki luottamuksen puutteesta. Jos kuitenkin käy niin, ettei sovitusta pidetty kiinni, voidaan käyttää minä-puhetta keinona tuoda asia esiin, ”Voinko luottaa että ensi kerralla hoidat tämän ajallaan?”. Täytyy myös pitää mielessä, että joskus saattaa tulla yllättäviä viivästyksiä tai esteitä. Luottamuksen ilmapiirissä alaisen pitäisi pystyä keskustelemaan näistä esimiehensä kanssa ja miettiä tilanteeseen yh-

dessä ratkaisu. Seurannan puute viestii kiinnostuksen puutteesta ja esimies on kuitenkin loppuviimeksi vastuussa alaistensa tekemisestä. (Heinonen ym. 2011, 121; Järvinen 2011, 37–38.)

2.4.2 Työhyvinvointi

Hyppäsen kirjassa työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi listataan mm. työympäristö ja sen turvallisuus, työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen, arvostaminen, palkka, oma osaaminen ja motivaatio, työn kuormittavuus ja omat henkilökohtaiset tekijät, kuten terveys ja elämäntilanne. Hyvä työ on mielekästä ja sujuvaa, ja hyvä työympäristö edistää terveyttä ja työssä jaksamista. (Hyppänen 2013, 165.)

Kauhanen jakaa työhyvinvoinnin mm. seuraaviin kokonaisuuksiin:

- hyvä johtaminen
- palkitseminen
- osaamisen kehittäminen
- vastuullinen liiketoiminta
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- työajat
- tasa-arvo
- työkyky ja työterveys
- työturvallisuus.

(Kauhanen 2010, 200–201.)

Työhyvinvoinnin toimenpiteitä on eritasoisia. Työkyvyn ylläpito tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joita tehdään terveiden työntekijöiden työkyvyn säilyttämiseksi. Hoito ja kuntoutus taas aloitetaan, kun työkyky on jollain tavalla työperäisesti alentunut. Henkilö voi myös olla kykenevä työhön sairaudesta huolimatta, jolloin fokus on tilanteen säilyttämisessä ja kohentamisessa. Neljäntenä esimerkkinä koko työyhteisössä voi olla merkkejä epämääräisestä oirehdistuksesta, jonka syy jää kuitenkin epäselväksi. (Sundvik 2006, 42; Kauhanen 2010, 200–201.) Mäkipeska ja Niemelä jakavat työyksikön hyvinvointitekijät perustehtävän, työnjaon, pelisääntöjen ja ihmisten toiminnan alatekijöihin (kuvio 4). (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218–219).



Kuvio 4. Työyksikön hyvinvointitekijät (Mäkipeska & Niemelä 2005, 218–219).

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari mainitsevat työhyvinvoinnin kulmakiviksi selkeät tavoitteet ja palautteen tehdystä työstä. Tämän lisäksi tasapaino osaamisen ja työn vaatimuksen välillä on tärkeää. Töissä viihdytään, kun työ on jokseenkin haastavaa, mutta ei tunnu mahdottomalta. Silloin työskentely mielletään antoisaksi ja se tuottaa aikaansaamisen tunnetta. Työhyvinvointiin vaikuttavat luonnollisesti myös henkilöstöedut ja se, että työpaikka tuntuu turvatulta. (Rantamäki ym. 2006, 19, 33–34.)

Aro, Feldt ja Ruohomäki viittaavat Bondin taulukkoon työolojen taloudellisista vaikutuksista, jossa esimerkiksi hyvät vaikutusmahdollisuudet, hyvät työtoverisuhteet ja tehokas muutosjohtajuus vähentävät suoraan sairauspoissaoloja ja aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Järvinen taas puhuu kirjassaan tietotyöläisen henkisen puolen työergonomiasta, joka koostuu työrauhasta, luottamuksesta, itsenäisyydestä, tiimin ilmapiiristä, selkeistä tavoitteista, kehittymismahdollisuuksista ja esimiehen tuesta. Vaikka asiantuntijatyö on itsenäistä, on esimiehellä tärkeä rooli luoda työlle parhaat mahdollisuudet olosuhteet ja antaa työssä jaksamiseen tarvittava tuki. Jos työpaikalla vallitsee luottamuksen ilmapiiri esimiehen ja alaisten välillä, uskalletaan myös henkilökohtaisen tason ongelmista puhua vapaammin esimiehelle. Aina jaksamisen ongelmat eivät johdu suoraan työstä, mutta vaikuttavat myös työpaikalla. Asiantuntijatyön haasteet eivät yleensä ole fyysisiä, vaan suurin kuormitus kohdistuu mieleen. Esimiehen täytyy oppia tunnistamaan alai-

sen liiaksi käynyt stressi ja puuttua tilanteeseen, ennen kuin tilanne kärjistyy liikaa ja johtaa loppuun palamiseen. (Aro, Feldt & Ruohomäki 2007, 19, Järvinen 2011, 101.)

Kukkola painottaa työilmapiiriä asiantuntijatiimin tyytyväisyyden suurimpana tausta-vaikuttajana. Esimiehen tulisi tarkastella vallitseeko tiimissä luottamuksen ilmapiiri, löytyykö siitä aitoa intoa, avointa dialogia, ovatko kaikki sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, osallistuvatko kaikki tekemiseen ja vaikuttaako siltä, että ihmiset ovat tyytyväisiä ollessaan juuri tässä tiimissä. Työssään viihtyvä asiantuntija lähtee todennäköisemmin kehittämään työtään, on kiinnostunut tulevaisuuden haasteista ja tuo rakentavasti esille myös vaikeammat asiat. (Kukkola 2013, 107.)

Työhyvinvoinnin liiketoiminnallisia vaikutuksia on tutkittu paljon ja Hyppänen mainitsee näytöt siitä, että menestyvillä yrityksillä on yleensä myös hyvä henkilöstötyytyväisyys. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, palvelevat asiakkaita paremmin, ovat terveempiä, eivätkä yhtä helposti siirry kilpailijan leipiin (Hyppänen 2013, 165.)

Työhyvinvoinnin uhkana ovat erilaiset muutostilanteet, liika kiire ja stressi, henkilökohtaiset ongelmat sekä työyhteisön ongelmatilanteet ja ristiriidat. Ongelmiin tulisi puuttua mahdollisimman pian, ennen kuin tilanne pahenee. Henkilöstön tyytymättömyyteen on monenlaisia syitä. Tuore työntekijä voi kokea, etteivät hänen odotuksensa ole täyttyneet uudessa työssä. Erilaiset henkilökohtaiset ongelmat voivat myös aiheuttaa viihtymisen ongelmia. Tyytymätön työntekijä tuo usein tyytymättömyytensä esille tavalla tai toisella, ja valpas esimies huomaa tilanteen usein varsin nopeasti. (Hyppänen 2013, 172–178.)

Tilannetta voi lähteä korjaamaan selvittämällä ensin keskustelun keinoin mistä on kyse, ja miettimällä sen jälkeen yhdessä ratkaisuja tilanteeseen. Myönnytyksiä ei aina ole mahdollista tehdä, mutta jonkinlainen kompromissi on yleensä mahdollinen. Ylikuormituneelle työntekijälle voidaan miettiä ratkaisuja työkuorman keventämiseksi, joskus tästä selviää myös tarve lisäresursseihin ja esimies voi lähteä ajamaan asiaa eteenpäin yksikössään. Työyhteisön konflikteissa esimiehen tehtävä on olla se, joka huutaa pelin poikki. Tilannetta voidaan selvittää joko oman tiimin kesken, tai tarvittaessa tuoda mukaan ulkopuolista apua. Ongelmatilanteista on myös hyvä oppia, ja miettiä miten niiltä voitaisiin välttyä tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 178–180.)

2.4.3 Sisäinen viestintä

Viestintää harjoitetaan työyhteisössä nykypäivänä monin eri tavoin. Kasvotusten käytävien keskustelujen lisäksi viestitään erilaisissa sähköisissä muodoissa (sähköposti, työpaikan sisäinen chat, intranet ym.) ja joskus myös kirjallisesti. (Kauhanen 2010, 178–179.) Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo korostavat kirjassaan konkretian merkitystä sanallisessa viestinnässä. Monimutkaisten tavoitteiden edessä onkin tärkeää havainnollistaa ne alaiselle, muuten tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta vain siksi, ettei niitä ole ymmärretty oikein. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 59.)

Asiantuntijayksikön sisäinen viestintä tapahtuu usein palaverissa. Vaikka tiimi olisi tuttu, on esimiehen vastuulla pitää palaverit kurissa. Tehokkaassa palaverissa keskustelun vetäjä asettaa selkeät roolit, jakaa puheenvuorot ja huolehtii, ettei keskustelu rönsyile liiaksi ohi aiheen. On tärkeää pitää palaverin ilmapiiri tilanteelle sopivana. Tiimin ennestään tunteva esimies tietää, kuka vaatii palaverissa enemmän kannustusta tuodakseen mielipiteensä esille, ja kenellä taas on vaikeuksia antaa muille puheenvuoro. Palaverissa voi olla myös henkilöitä, jotka eivät ole valmistautuneet siihen asianmukaisesti eivätkä seuraa keskustelua kunnolla. Näiden ns. ”vapaamatkustajien” aktivoiminen kuuluu keskustelun johtajan tehtäviin, sillä heidän passiivisuutensa voi loukata muita. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 121–122, 133.)

Esimiestyöhön kuuluvat myös kahdenkeskiset keskustelut. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo opastavat kirjassaan muun muassa palautteen antamiseen. Myöhemmin esiteltävissä haastattelutuloksissa palautteen antaminen oli itse asiassa yksi esimiehelle useimmin esille tullut kritiikin kohde. Sitä ei siis kannata sivuuttaa tarpeettomana, ”työ tekijäänsä kiittää” –tyyppisenä asiana. Palautteen antaminen onnistuneesti ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163.) Palautteen antaminen ei tarkoita pelkkiä kehuja. Asiantuntija saattaa jopa kaivata rakentavaa palautetta, joka auttaa kehittymään omassa työssä. Hyvin tehdystä työstä voi antaa palautteen julkisesti, mutta rakentava palaute on parempi säästää kahdenkeskiseen tilanteeseen. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

2.5 Esimies osaamisen kehittäjänä

2.5.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksinkertaisimmillaan alaisen suorituksen arviointia, tavoitteiden asettamista ja kehittämistarpeiden kartoittamista. Keskustelussa valmistaudutaan mahdollisiin tuleviin strategiaan muutoksiin ja annetaan arvokasta palautetta puolin ja toisin. Esimies saa myös tietoa siitä, miten alainen haluaa kehittyä ja mitä parantamista hänen omassa toiminnassaan on. (Hyppänen 2013, 63–64.) Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin teoksessa pidettiin lähtökohtana hyvälle esimiestyölle sitä, että esimiehellä on aikaa alaisilleen ja hän osoittaa sanoin ja teoin arvostavansa näitä. Ei herätä kunnioitusta, jos esimiehellä ei ole aikaa edes kehityskeskusteluille. (Rantamäki ym. 2006, 69.)

Kupias, Peltola ja Pirinen määrittelevät kehityskeskustelun molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuudeksi. Kehityskeskustelussa puhutaan tuloksista, tavoitteista ja kehittymisestä. Kehityskeskustelun lähtökohtana ovat myös organisaation tavoitteet; mikä on yrityksen strategia, mitä se tarkoittaa konkreettisten tavoitteiden osalta, ja millainen tilanne nyt on. (Kupias ym. 2014, 87–89.)

Henkilöstö voi kokea kehityskeskustelun hyödyttömänä. Syynä voi olla huono valmistuminen kehityskeskusteluun joko esimiehen, alaisen, tai molempien osalta. Jos kehityskeskustelu pidetään vain kerran vuodessa, voi asioita kertyä yksinkertaisesti niin paljon, ettei kaikkea ehditä käydä läpi. Joskus taas alaisella on ollut keskusteluun lähtiessä tavoite esim. palkankorotuksesta, ja tämän jäätyä toteutumatta, pettymys aiheuttaa innon puutetta seuraavassa keskustelussa. (Hyppänen 2013, 64–65.)

Kehityskeskustelu voi olla esimiehelle ja alaiselle vuoden ainoa mahdollisuus ottaa aikaa ja keskustella. Asiantuntijaorganisaatiossa se on yksi parhaita ja ehkä myös ainoita keinoja päästä kunnolla kiinni siihen, miten työntekijä oikeasti kokee tilanteensa, koska asiantuntijatyö on usein itsenäistä eikä esimies ole ohjaamassa työtä päivittäin. Tärkeintä on, että kehityskeskustelu ei ole kummankaan osapuolen mielestä välttämätön paha, vaan se otetaan mahdollisuutena. (Rantamäki ym. 2006, 76–77.)

Yksi esimiestyön virheistä on ajatella, ettei kehityskeskustelu ole tarpeellista. Vaikka työyhteisössä olisi paljon toimivaa dialogia, se ei korvaa kahden kesken käytyä, tavoitteellista keskustelua alaisen kanssa. Hyvässä kehityskeskustelussa esimies puhuu

vain noin viidenneksen ajasta ja loppuaika on varattu alaiselle. Palaute on opittava ottamaan vastaan, vaikka siitä olisikin eri mieltä. Sekä palautteen antamisessa että vastaanottamisessa on mahdollista kehittyä ja sitä voi opetella. (Kupias ym. 2014, 90–91.)

Palautteen puute tulee varsin usein esille yritysten sisäisissä henkilöstökyselyissä ja siksi sen antamista ei saisi sivuuttaa. Palautteen tarkoituksena on joko vahvistaa tai parantaa. Negatiivissävytteisen palautteen antamista arastellaan, mutta rakentava, kehittämään auttava palaute on usein sitä, mitä asiantuntija itse asiassa kaipaa. Kun alainen on tehnyt jotain mihin esimies on tyytyväinen, on palautteen tarkoitus kannustaa ja innostaa toimimaan jatkossakin samalla tavalla. Rakentava palaute taas on esimiehen toive työntekijää kohtaan, jossa esimies auttaa työntekijää parantamaan toimintaansa. (Rantamäki ym. 2006, 19, 71.)

Kehityskeskusteluun valmistautumiseen täytyy olla riittävästi aikaa ja itse keskusteluun on hyvä varata ainakin muutama tunti. Yleensä kehityskeskustelussa peilataan tavoitteiden toteutumista ja suoriutumista edellisen vuoden kehityskeskusteluun. Uuden työntekijän kohdalla taas keskitytään havaintoihin siltä ajalta, kun työntekijä on ollut tiimissä. Toimintaa mietitään monessa organisaatiossa myös yrityksen arvojen kannalta, pohditaan mitä arvot käytännön työssä tarkoittavat, ja onko toiminta ollut niiden mukaista. Tavoitteet pohjautuvat yleensä yksikölle asetettuihin tavoitteisiin ja esimiehen tehtävä on sovittaa ne kunkin alaisen työnkuvaan sopivaksi. Esimiehen on myös mietittävä, millaisia kehitystarpeita alaisella voisi olla, sillä esimiehellä voi olla parempi tieto tulevista muutoksista. (Hyppänen 2013, 65–66.)

2.5.2 Motivointi ja palkitseminen

Asiantuntija on työssään hyvin itsenäisessä roolissa. Työ itsessään sisältää analysointia, ongelmanratkaisua ja suunnittelua. Kukkola mainitsee kirjassaan asiantuntijalle tärkeiksi asioiksi toimivan peruspalkkausjärjestelmän, työsuhteen pysyvyyden, joustavuuden, haasteelliset ja monipuoliset tehtävät, kehitysmahdollisuudet ja saadun palautteen. Työn itsensä sisältämä ongelmanratkaisu ja aikaansaaminen saattavat jo itsessään toimia palkitsevana ja motivoivana tekijänä asiantuntijatyössä. Kun mietitään palkitsemista, täytyy usein miettiä myös sopivat mittarit. Asiantuntijatyössä laadulla on usein suurempi merkitys kuin määrällisesti mitattavilla tuloksilla. (Kukkola 2013, 97.)

Kukkola puhuu myös tiimin taistelutahdosta, jota johtaja tai esimies ylläpitää omalla esimerkillään. Onnistumiset on hyvä nostaa esiin koko tiimin läsnäollessa. Oikein tehtynä tunnustus kannustaa muita pyrkimään samaan. Negatiivinen palaute on hyvä antaa kahden kesken ja jos virhe johtuu riskinotosta, täytyy asia ilmaista tyrehtyttämättä alaisen oma-aloitteisuutta ja yritteliäisyyttä. (Kukkola 2013, 165.)

Hyppänen käsittelee kirjassaan erilaisia motivaatiotekijöitä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, henkilökohtainen kasvu, oivallukset, yhteenkuuluvuus muun työyhteisön kanssa ja itsensä toteuttaminen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkka ja palkkiot, työsuhde-edut, arvoasema ja valta. Esimiehen tehtävä on tunnistaa, kummat tekijät ajavat kutakin alaista enemmän. On tärkeää muistaa, että asiantuntijatasolla motivoituminen ei ole suoraviivaista ”keppi ja porkkana” –ajattelua. Asiantuntija haluaa vaikuttaa työnsä sisältöön, olla itsenäinen ja kokea, että hänen tekemälleen työllä on merkitystä. Esimiehen tehtäväksi jää mahdollistaa nämä asiat. (Hyppänen 2013, 140–144.)

Hyppänen mainitsee myös Maslowin tarvehierarkian, missä lähdetään ajatuksesta, että perustarpeet on ensin täytettävä, sen jälkeen siirrytään hierarkian seuraavalle tasolle ja uudenlaiset asiat toimivat motivaattorina. Työntekijän näkökulmasta hierarkia muuntuu seuraavanlaiseksi:

1. Fysiologiset tarpeet → työterveyshuolto, ruokailu, liikunta, lepotaumat ja palautuminen.
2. Turvallisuuden tarpeet → varma työsuhde, työturvallisuus, ergonomia, palkkaus.
3. Sosiaaliset tarpeet → kuuluminen ryhmään, me-henki, hyvä esimies-alaissuhde.
4. Arvostuksen tarpeet → tavoitteet, suorituksen arviointi, palkitseminen, kehityskeskustelut.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet → urakehitys, työn ilo, tunne osaamisesta, sitoutuminen.

(Hyppänen 2013, 142.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen tuovat esiin onnistumisen tunteen tärkeyttä. Liian helpot tavoitteet eivät motivoi. Monelle parhaat työkokemukset ovat niitä, joissa haastavasta tilanteesta tai ongelmasta selviydytään kovalla työllä ja omistautumisella. Sopivasti mitoitettu haastavuus tuo työhön mielekkyyttä ja lisää työntekoa. Haasteet pakotta-

vat laajentamaan omaa osaamista ja kehittävät ammattitaitoa. He mainitsevat myös ns. Pygmalion-efektin, jossa esimiehen suunnalta tulevat korkeat, mutta myönteiset odotukset saavat alaisesta esiin parhaat puolet. Suoritus parantuu, kun alainen tuntee esimiehen aidosti luottavan hänen kykyihinsä. (Järvinen ym. 2014, 44–46.)

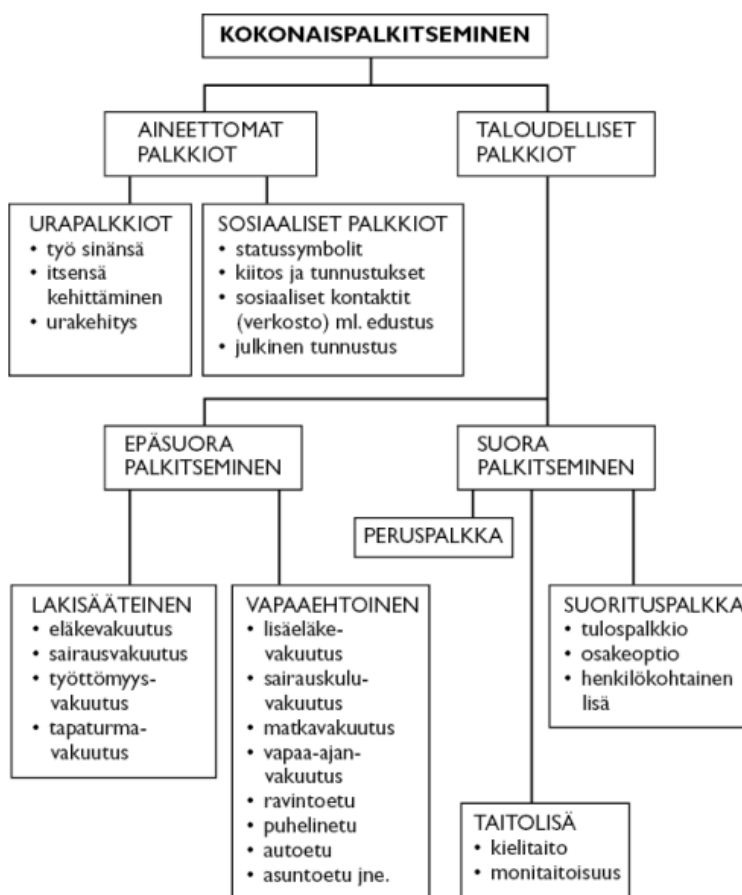
Rantamäki, Kauhanen ja Kolari puhuvat palkitsemisen merkityksestä työsuorituksen kannalta. Motivoitunut, osaava ja organisaatioon sitoutunut työntekijä suoriutuu työstään todennäköisesti paremmin kuin motivoitumaton. Kun muut edellytykset onnistumiselle ovat kunnossa (työvälineet, tavoitteiden selkeys, taidot), palkitsemisella voidaan tukea ja kannustaa ylittämään tavoitteet. Palkitsemisella voidaan erityisesti kannustaa henkilöitä, joita pelkkä strategia tai tavoite eivät aja eteenpäin. On kuitenkin tärkeää valita sopivat mittarit ja varmistaa, ettei toimintaa ohjata väärään suuntaan. Kirjassa mainitaan mm. esimerkki, jossa myyjät kierrättivät reklamaatioita henkilöltä toiselle, koska vastaanotettujen reklamaatioiden määrä vähennettiin omista myyntituloksista. Tällöin palkitsemisen kriteerit siis ohjasivat alaisia vääränlaiseen toimintaan. Puhtaasti numeeriset tavoitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti laatuun. Siksi mittareiden miettimiseen kannattaa käyttää kunnolla aikaa ja miettiä positiivisten vaikutusten lisäksi myös niiden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. (Rantamäki ym. 2006, 19, 32–33.)

Motivoivat tekijät vaihtelevat yksilökohtaisesti. Toista motivoi suoraan raha, toiselle sosiaaliset kontaktit ovat tärkeitä, kolmas saa eniten itsensä toteuttamisesta, neljäs haluaa korkean sosiaalisen aseman. Motivaatiotekijät myös usein muuttuvat iän myötä ja sama asia ei välttämättä enää motivoikaan uudella vuosikymmenellä. Työuran alussa uran rakentaminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä, tietyssä ikävaiheessa perheestä huolehtiminen voi nousta etusijalle, vanhemmalla iällä työssä jaksaminen ja työuran kunniakas päätös saattavat nousta tärkeään rooliin. Motivaatiotekijät itsessään luokitellaan hygieni- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät ovat asioita, jotka saattavat alentaa motivaatiota. Näihin kuuluvat esimerkiksi huonosti toimivat työvälineet tai heikko peruspalkka. Motivaation lisääminen lähtee kuitenkin motivaatiotekijöistä, kuten työn sisällöstä tai siitä saadusta arvostuksen tunteesta. (Rantamäki ym. 2006, 20–22.)

Sundvik mainitsee Behavioral Inhibition System (BIS) ja Behavioral Activation System (BAS) -tyyppiset kommunikaatiomallit, joita voidaan käyttää apuna motivoinnissa. Usein ihmiset jakautuvat motivaatioltaan joko BIS- tai BAS-tyyppiin. BIS-tyyppinen henkilö on analyyttinen ja häntä ajaa halu välttää ongelmatilanteita. BAS-tyyppistä ta-

voitekeskeisempää henkilöä taas kiinnostaa tietää, mitä hyötyä tekemisestä on. Näitä asioita yhdistämällä voidaan vedota sekä tulevaisuuden ongelmien välttämiseen (vetoaa BIS-tyyppiseen) että muutoksesta koituvaan hyötyyn (vetoaa BAS-tyyppiseen). On tavallista kommunikoida enemmän hyötynäkökulmasta, mutta tällöin ei välttämättä motivoida yksikön BIS-tyyppistä henkilöstöä lainkaan. (Sundvik 2006, 17–19.)

Palkitsemista voi suorittaa monin eri tavoin (kuvio 5) ja sitä voidaan asiantuntijatiimissä harjoittaa myös ei-rahallisin keinoin. Tiimipalaverissa annettu tunnustus, tiimille järjestetty yhteinen mukava tapahtuma ja pienten henkilökohtaisten tapahtumien (esim. syntymäpäivä) muistaminen vahvistaa hyvää esimies-alaissuhdetta ja tiimin hyvää ilmapiiriä. (Kukkola 2013, 111.)



Kuvio 5. Palkitsemisen eri muodot (Kauhanen 2010, 116).

Suorituskykyä arvioidaan modernissa yrityksessä vuosittaisen arvioinnin sijaan jatkuvasti ja kehittävästi. Tämä tarkoittaa säännöllistä palautetta työstä ja sitä, että yksikön tavoite on parantaa toimintaansa jatkuvasti. Suoritusta arvioitaessa on tärkeää olla

tasapuolinen ja tarkka, sillä alainen jättää helposti huomiotta palautteen, jonka perusteet ovat puutteelliset. (Järvinen ym. 2014, 74–46.)

Manka puhuu palautteellisuudesta positiivisena asiana. Rakentava palautteenanto ei koostu miksi -kysymyksistä, vaan toiveista ja ehdotuksista. Konkretia on tärkeää, liian ympäröivä selostus voi tehdä palautteesta tehottoman, jos alainen ei ymmärrä mistä palaute loppujen lopuksi tulee. Esimiehen ei myöskään tulisi puuttua asioihin ennen kuin hänellä on kunnollinen kokonaiskuva asioista, tällöin myös ratkaisuja on helpompi lähteä etsimään. (Manka 2006, 145.)

Esimies tulee kohtaamaan työntekijöitä, joiden suoriutuminen ei ole samalla tasolla muiden kanssa. Tilanne on herkkä, sillä vaikka esimies on asettanut tavoitteet ja hänen vastuullaan on seurata niiden toteutumista, liika kyttääminen ja mittaaminen syö työntekijän autonomian tunnetta ja motivaatiota. Alisuoriutumisen syyt voivat olla henkilökohtaisen elämän puolella, hitaassa oppimisessa tai motivaation puutteessa. Voi myös olla, ettei henkilö yksinkertaisesti suoriudu tehtävistään nykyisellä osaamisellaan. Alisuoriutumisesta on myös se, että henkilössä on paljon enemmän potentiaalia kuin mitä hän käyttää. Esimiehen tehtävänä on selvittää syyt keskustelemalla ja miettiä ratkaisu tilanteeseen. Tällaisen keskustelun jälkeen on tärkeää, että toimenpiteisiin siirrytään nopeasti ja järjestetään tarpeeksi tiheä seuranta. Jos kyse ei ole työkyvyn heikkenemisestä, pitäisi suorituksen parantua kolmen kuukauden kuluessa toimenpiteiden aloittamisesta. Mikäli näin ei tapahdu, on syytä keskustella asiasta uudelleen. (Kupias ym. 2014, 206–209.)

Syynä olla myös se, että henkilölle asetetut tavoitteet ovat yksinkertaisesti mahdottomia. Tällöin on syytä miettiä niitä uudemman kerran. Henkilökohtaiseen elämään liittyvistä ongelmista alaisella ei ole velvollisuutta kertoa esimiehelle, mutta esimies voi näiden selvittämisen sijaan kertoa omista havainnoistaan työpaikalla ja tuoda esiin huolensa. Tärkeintä on, että työstä selviämiseen tarjotaan tukea ja ratkaisuja. (Kupias ym. 2014, 208–209.)

Joskus motivaation puutteen oireena ei ole suoraan alisuoriutuminen, vaan aikataulujen sivuuttaminen ja tiettyjen sovittujen tehtävien tekemättä jättäminen. Työntekijä voi kokea, ettei ylimääräistä tekemistä ja hyviä suorituksia noteerata eikä palkita mitenkään, jolloin hänen motivaationsa laskee. Sama tapahtuu, jos tekemättä jättämisellä tai

viivästymisellä ei ole minkäänlaisia seurauksia. Voi myös olla, ettei tehtävää ole perusteltu tarpeeksi eikä työntekijä näin ollen joko ymmärrä miksi tämä on tärkeää tai luota siihen, että esimies on oikeassa. Vaihtoehtoisesti tehtävä voi olla liian vaikea tai aika-tila mahdoton, mutta työntekijä ei uskalla sanoa tätä suoraan esimiehelle. Esimiehen haasteena onkin löytää balanssi, jossa hän antaa tarpeeksi tukea ja neuvoa, mutta työntekijä kokee kuitenkin että häneen luotetaan ja hänellä on vapaus tehdä työnsä parhaaksi näkemällään tavalla. (Heinonen ym. 2011, 140–141.)

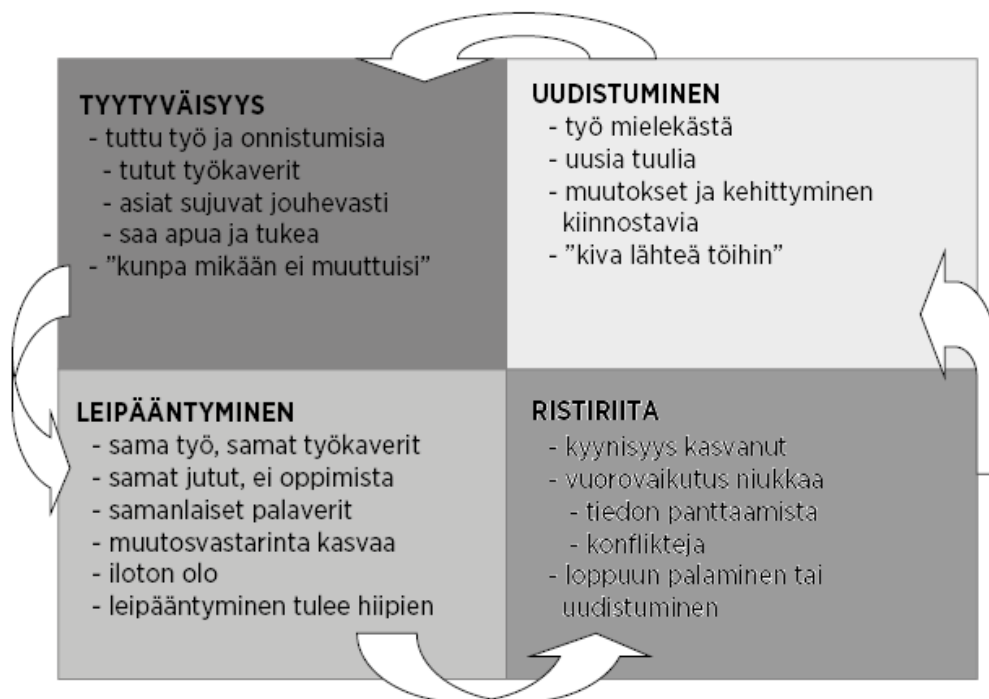
2.5.3 Koulutus- ja kehityssuunnittelu

Kupias, Peltola ja Pirinen kertovat koulutus- ja kehityssuunnittelun lähtevän sen kartoittamisella, mitä osaamista tiimissä on, ja mitä osaamista tiimiin tarvitaan. He etsivät vastauksia siihen, mikä on tiimin perustehtävä, mitä asiakkaat odottavat tiimiltä, miten tiimi toimii yksin ja yhdessä, mikä heitä motivoi, mitkä ovat oman esimiehen odotukset ja mitkä ovat esimiehen omat vahvuudet ja kompastuskivet. Tähän pohjataan tulevaisuuden kehitystarpeiden suunnittelu. (Kupias ym. 2014, 20–21, 93.) Saarisen ja Aalto-Setälän teoksessa mainitaan Marimekon entisen toimitusjohtajan Kirsti Paakkasen lausahdus, jossa tämä painottaa sitä, että jokaisella on omat ainutkertaiset lahjansa ja vahvuutensa ja jokaista ihmistä tulisi arvostaa yksilönä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 13).

Mäkipeska ja Niemelä katsovat asioita erityisesti asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Näissä on paljon hiljaista tietoa, eikä kaikki näy päällepäin. Esimiehellä täytyy olla ensin käsitys jokaisen alaisen osaamisesta edes jollain tasolla, jonka jälkeen voidaan analysoida millaista kehityspotentiaalia alaisessa on. Kun potentiaali on tunnistettu, voidaan siirtyä miettimään miten sitä käytännössä voidaan hyödyntää ja kehittää. Asioita täytyy tarkastella organisaation tulevaisuuden kannalta – millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja mistä sitä saadaan? Uuden oppiminen edellyttää myös asioiden aktiivista työstämistä. Kun asioista keskustellaan yhdessä ja tavoitteet saavat konkreettista taustaa, sitoutuu ja motivoituu henkilöstö paljon paremmin kehitystavoitteisiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 210–213.)

On myös muistettava, että oppiakseen uutta, on poisopittava vanhasta. Jos tiimissä sovitaan uudennlaisesta toimintatavasta, on varmistettava että toimintatapa jalkautuu tiimiin ja jokainen on ymmärtänyt miten tulee toimia. Vanhaa osaamista voidaan hyö-

dyntää uuden oppimisessa vertaamalla uutta vanhaan ja etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroja. Kun tiimi osaa hahmottaa uuden asian merkityksen kokonaisuuden kannalta, ilmapiiri on aktiivinen ja vuorovaikutus toimii, ovat edellytykset kehittymiselle kunnossa (kuvio 6). (Kupias ym. 2014, 110–111.)



Kuvio 6. Uudistumisen kiertokulku (Kupias ym. 2014, 158).

Ei kannata unohtaa esimiehen omaa kehitystä. Oma onnistuminen riippuu hyvin paljon tiimin onnistumisesta. Siksi esimiehenä onnistumisessa eivät auta itsekkäät tavoitteet eikä kateus muiden onnistumista kohtaan. Esimiehenä kehittyminen on oman persoonan heikkouksien myöntämistä ja hallintaa. Toisaalta täytyy myös erottaa työminä ja oma persoona ja muistaa, että alaisilta tulevat tunnetilat ja kritiikki kohdistuvat nimenomaan työminään. Kehittyminen on virheiden myöntämistä ja niistä oppimista. Alaisten työ on esimiehen oman työn ilmentymä, ja jos hän saa tiiminsä heikoimmankin lenkin yrittämään parhaansa, hän on tiellä kohti hyvää johtajuutta. Hyvän johtajan alaiset viihtyvät työssään ja voivat hyvin, joka tämä näkyy myös tuloksissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 229–231.)

Kehittäminen jää välillä toissijaiseksi esimiestyön muiden kiireiden keskellä. On kuitenkin muistettava, että kehittävä esimies saa tiimistään huomattavasti enemmän irti. Nykypäivänä muutos on jatkuvaa ja koulutustarpeiden huomioiminen varmistaa, että kaikkien osaaminen on ajan tasalla. Parhaimmillaan tiimi on joukkue, joka puhalttaa yhteen

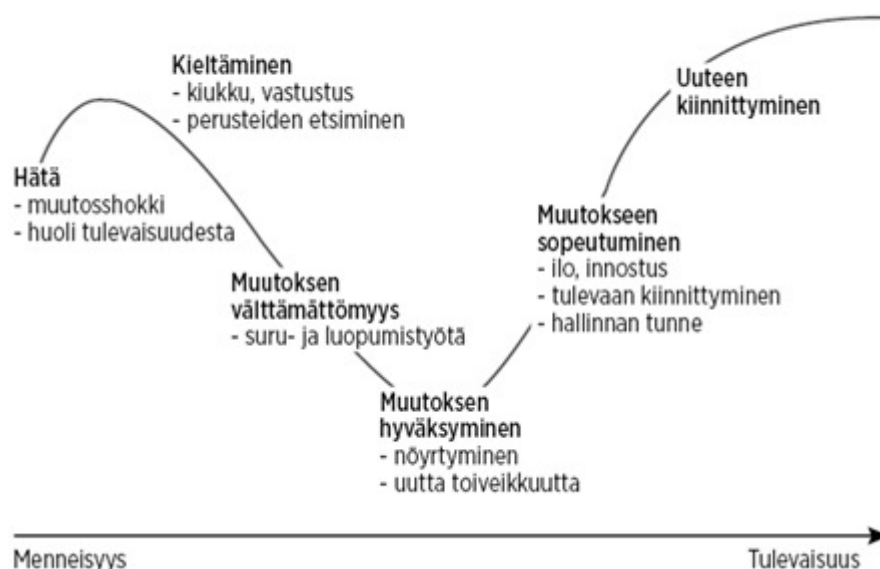
hiileen, valmistautuu yhdessä tuleviin haasteisiin ja iloitsee yhdessä onnistumisista. Huonoimmillaan tiimi on joukkio, yhteen liitetty ryhmä yksilöitä, joilla ei ole yhteisiä tavoitteita tai intressejä. (Kupias ym. 2014, 154–155.)

2.6 Esimiestyö muutostilanteessa

Uusi esimies tarkoittaa lähes poikkeuksetta muutoksia tiimin toiminnassa. Tiimin sisältä noussut esimies voi kokea paineita siitä, että hänen oletetaan vastaavan kaikkien esittämiin toiveisiin, sillä kyllähän hän tietää tilanteen. Täysin uusia ideoita on vaikeaa ja ehkä pelottavaakin tuoda esille. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo antavat kirjassaan vinkkejä tehokkaaseen perusteluun. Mikäli aihe on erityisen tunteita herättävä, vetoaminen tarpeeseen, tahtoon, hyötyn, arvoihin ja asiantuntemukseen tuovat henkilöistä riippuen parhaan lopputuloksen. Mikäli taas käsitellään rationaalisempaa päätöstä, tuovat esimerkit, tilastot ja tutkimustulokset lihaa luiden päälle ja auttavat vakuuttamaan muutkin idean toteuttamiskelpoisuudesta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 147–149.)

Työ- ja organisaatiopsykologiasta kirjoittavat Aro, Feldt ja Ruohomäki asettavat onnistuneen muutosjohtamisen taustalle kolme pääelementtiä; muutoksesta kommunikointi molemmin puolin dialoginomaisesti, muutoksen työstämisen mahdollistaminen jokaiselle ja psykologisen sopimuksen uudelleensolmiminen. Kun henkilöstö on mukana muutoksessa, pääsee osallistumaan sen työstämiseen ja kokee mielipiteillään olevan väliä, sitoutuminen vahvistuu. Siksi muutosta ei voi antaa täysin valmiina pureskeltavaksi, vaan siinä täytyy olla pientä jouston varaa. Muutostilanteissa keskitytään aivan liian usein konkreettisiin toimenpiteisiin ja unohdetaan, ettei muutosta tapahdu, elleivät työntekijät sitoudu muutoksiin. (Aro ym. 2007, 104–107.)

Muutoksessa on oltava kärsivällinen. Tiimi käsittelee muutoksen omassa tahdissaan ja joillain yksilöillä voi mennä siinä pidempään kuin toisilla. Kupias, Peltola ja Pirinen kuvaavat muutoksen etenevän vaiheittain (kuvio 8). Ensimmäisenä voi tulla huoli tulevaisuudesta, sen jälkeen kiukku ja vastustus, sitten muutos aletaan hiljalleen hyväksyä ja aletaan jopa tuntea toiveikkautta tulevaisuutta kohtaan. Tämän jälkeen alkaa muutokseen sopeutuminen, ja lopulta muutoksesta tulee nykypäivää. Tämä kaava toistuu lähes kaikessa muutoksessa, toki organisaatiota enemmän ravistelevissa muutoksissa suru, hätä ja viha ovat enemmän läsnä kuin esimerkiksi muutoksessa toimintatapoihin. (Kupias ym. 2014, 188–189.)



Kuvio 8. Muutoksen vaiheet. (Kupias ym. 2014, 189.)

Vastarinnan tai kyseenalaistamisen puute ei sekään ole muutostilanteessa yksioikaisesti hyvä asia. Heinonen, Klingberg ja Pentti kuvaavat ilmiötä kollektiiviseksi hyminäksi, jossa kukaan ei niin sanotusti sano juuta eikä jaata. Rakentava kritiikki on usein hyväksi, ja jos ryhmä ei haasta esimiestä mitenkään, ei keskusteluissa ole energiaa eikä sitoutumista uuteen synny. Tämän voi välttää esimerkiksi asettamalla keskustelussa puolelle ryhmästä tavoitteeksi kyseenalaistaa ja toiselle puolelle tavoitteeksi argumentoida muutoksen puolesta. (Heinonen ym. 2011, 99–100.)

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska esimiestyön käytännön kokemusten tutkiminen kvantitatiivisin menetelmin ei tässä tapauksessa tuntunut valitulta vaihtoehdolta. Laadullinen analyysi vastaa kysymykseen ”miksi” tai ”millainen”, joka esimiestyön eri aspektien käytäntöä tutkittaessa on oleellinen kysymys. Laadullinen tutkimus toteutetaan yleisimmin haastattelemalla, kyselyn avulla, havainnoimalla ja keräämällä tietoa erilaisista dokumenteista. (Sarajärvi & Tuomi 2012, 73.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen toteutusvaihtoehdoista teemahaastattelu. Teemahaastattelu on ns. puolistrukturoitu haastattelumalli. Tällöin teemat on valittu etukäteen, ja kysymykset liikkuvat varsin vapaamuotoisesti niitä tarkentaen. Jää haastattelijan päätettäväksi käydäänkö jokaisen haastateltavan kanssa läpi kaikki kysymykset ja mikä niiden järjestys kunkin kohdalla on. Haastattelussa annetaan tilaa vapaalle puheelle valittujen teemojen antamissa raameissa. Kysymykset laaditaan kuitenkin siten, että niiden vastauksista saataisiin aineistoa tehtävää tutkimusta ajatellen. Teemahaastattelussa haastateltavien kanssa käydään läpi suunnilleen samat asiat, mutta se antaa tilaa vapaalle dialogille ja päästää haastateltavan oman äänen kuuluviin. Haastattelussa ei johdatella, vaan haastateltava kertoo asioista omin sanoin. (Sarajärvi & Tuomi 2012, 77–78; Eskola & Suoranta 2005, 87.)

Haastateltavaksi valittiin kolme esimiestä. Yksi heistä oli valittu suoraan oman tiiminsä esimiestehtäviin, toinen ollut hetken pois omasta tiimistään ja sen jälkeen tullut sen esimieheksi, kolmas oli toiminut tehtävissään jo pidempään ja siirtynyt saman yksikön sisällä toisen tiimin esimieheksi.

3.1.1 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavia kontaktoitaessa heille selitettiin, että kyseessä on opinnäytetyöhön liittyvän haastattelu ja että tarkoitus on tutkia esimiestyötä tiimin sisältä nostetun esimiehen näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisenä haastatteluna yrityksen neuvottelutiloissa. Haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti haastateltavaa kohti, ja haastateltava sai kysymykset luettavaksi etukäteen.

Haastattelu koostui erilaisista avoimista kysymyksistä ja haastattelijan toimesta ohjasi lähinnä aikataulusta kiinni pitämisessä, jotta kaikki kysymykset saatiin käsiteltyä varatun ajan sisällä. Osa kysymyksistä toi haastateltavista esiin myös ajatuksia, joita haastateltavat pyysivät jättämään työn kirjallisesta osuudesta pois, ja tätä pyyntöä on työtä kirjoitettaessa noudatettu.

Alkuperäinen tarkoitus oli toteuttaa myös tuoreempien esimiesten toinen haastattelu noin puolen vuoden kuluttua alkuperäisestä. Tämä onnistui yhden haastateltavan kanssa. Tällöin käytiin läpi edellisen haastattelun vastauksia ja sitä, miten tilanne oli

haastateltavan mielestä muuttunut ja mitä uutta mahdollisesti oli tullut esille edellisen haastattelun jälkeen.

Haastateltavat kokivat haastattelun myönteiseksi, ja osa oli jopa yllättynyt siitä, miten paljon he itse saivat haastattelusta irti. Keskustelun ilmapiiri pysyi hyvänä ja keskustelu avoimena, mikä takasi hyvinkin rehelliset vastaukset kysymyksiin.

4 Haastattelutulokset

4.1 Odotukset

Haastattelu aloitettiin kartoittamalla esimiehen odotukset ennen tehtävässä aloittamista. Esiin nousi seuraavanlaisia asioita:

- Esimiehenä on enemmän valtaa päättää asioista ja vaikuttaa asioihin kuin alaisena.
- Esimiehenä saa enemmän tietoa yksikön toiminnasta.
- Esimiehenä pääsee kehittämään ja yhtenäistämään toimintaa ja prosesseja.
- Esimiehenä voi korjata epäkohtia, jotka ovat alaisena harmittaneet.
- Alaisia pääsee motivoimaan paremmin ja palkitsemaan hyvästä työstä, kun on mahdollisuus vaikuttaa näistä asioista päättämiseen.
- Esimies kannustaa alaisiaan ja mahdollistaa omalla toiminnallaan alaisten onnistumisen tehtävissään.
- Esimies pääsee vaikuttamaan johtamiseen ja voi osallistaa tiimiä päätöksentekoon siten, etteivät päätökset aina tule suoraan annettuna. Tiimiä pääsee näin sitouttamaan paremmin yhteiseen tekemiseen.
- Esimiehenä voi näyttää että alaisista välitetään ja haluaa aidosti tukea näiden työtä.
- Tiimi kunnioittaa esimiestä ja on tyytyväinen tämän toimintaan.

Tämän jälkeen keskusteltiin odotusten toteutumisesta. Esimiehenä pääsi vaikuttamaan päätöksentekoon enemmän, mutta yksiköllä on edelleen johto, jolta tulee tekemiselle raamit ja tavoitteet. Aina ei ole mahdollista tehdä asioita siten, kuin itse haluaisi. Tiedonkulku oli parempaa ja esimiehenä pääsi selvästi paremmin mukaan siihen missä

mennään. Prosessien ja toimintamallien kehittämiseen jokainen haastateltavista pääsi osallistumaan toivomassaan laajuudessa ja koki, että toiminta oli tämän myötä parantunut.

Henkilöstötyössä tulivat suurimmat pettymykset. Esimiehen ponnisteluja ei välttämättä noteerata mitenkään, eivätkä alaiset innostu tai sitoudu uusiin asioihin siten, kuin esimies olisi odottanut. Teoriaosuudessa mainitut vaikeudet palautteenannossa, motivoinnissa, tavoiteasetannassa ja seurannassa vaikuttivat olevan suurimmat haasteet myös käytännön työssä. Liika seuranta yhdistetään helposti luottamuksen puutteeseen, palautetta ei välttämättä ymmärretä aivan siten kuin esimies oli sen tarkoittanut, eikä motivointi ole käytännössä helppoa. Toisaalta eräälle haastateltavista oli tullut yllätyksenä oma kyky pystyä jättämään tietyt asiat omaan arvoonsa ja antaa asioiden olla. Ennen pitkää työssä siis tottuu näihin haasteisiin, ja taito pitää työasiat ja henkilökohdaiset asiat erillään kehittyä.

4.2 Haasteet

Kysyin suurimmista vastaan tulleista haasteista. Haastateltavat olivat kaikki joutuneet varsin kylmiltään esimiestehtävään, varsinaista perehdytystä esimiestyöhön ei tarjottu. Tehtävään valmistautuminen jäi pitkälti henkilön itsensä vastuulle. Perehdytyksen sijaan omalta esimieheltä sai työnohjausta ja neuvoja tarpeen mukaan. Parhaana keinona päästä sisään työhön pidettiin omaa aktiivisuutta, esimiestyöstä kertovan kirjallisuuden lukemista vapaa-ajalla, ja alaisilta saatua palautetta. Yksi haastateltavista jatkoi jonkin aikaa omien vanhojen tehtäviensä tekemistä, mikä vaikeutti esimiesroolin kunollista haltuunottoa.

Suurimmat haasteet tulivatkin perustason esimiestyöstä. Pelisääntöjen luominen, rajojen vetäminen, tiimin luottamuksen saavuttaminen ja palautteen antaminen olivat uusia elementtejä ja niiden oppiminen vie aikaa. Eräs haastateltava kuvasi asiantuntijatiimiä sellaiseksi, jota ei voida suoraan käskyttää. Toisen haastateltavan mielestä oli ollut alkuun vaikeaa kieltäytyä asioista, joita vanhat kollegat olivat pyytäneet tekemään.

Teoriaosuudessa mainittiin se, että esimiehenä joutuu puuttumaan alaisten välisiin ristiriitoihin. Tämä näkyi myös haastateltavien vastauksissa. Ristiriitatilanteisiin ei ole mukava puuttua ja omien tunteiden hallinnassa pitäminen voi olla ajoin haastavaa. Erään

haastateltavan neuvo oli ottaa aikalisä, jos tilanne tuntuu mahdottomalta. Kireässä mielentilassa kumpikaan osapuoli ei välttämättä pysty näkemään muita näkökantoja kuin omansa. Tällöin on hyvä antaa sekä itselleen että alaiselle pieni hengähdystauko, ja palata asiaan paremmassa mielentilassa.

Kysyttäessä neuvoja uudelle esimiehelle, oli heidän mielestään hyvä varautua piteneviin työpäiviin ja joustamiseen, ja pitää huolta omasta jaksamisestaan. Esimiehenä täytyy itse arvioida, mikä tekeminen on pakollista ja mikä ei. Suunnitelmallisuus auttaa, itselleen täytyy kirkastaa tärkeimmät asiat joihin haluaa pyrkiä, ja varata niille tarpeeksi aikaa muiden tehtävien keskellä.

Haastateltavien mielestä oli parempi olla lähellä alaisia kuin liian etäinen, koska muuten on vaikea pysyä kärryllä yksikön yleisestä ilmapiiristä ja siitä, mitä kukakin tekee. Asiantuntijoiden työ on itsenäistä ja esimies ei yleensä ole käytännön tekemisessä jatkuvasti läsnä.

Jos esimiehellä on tulosvastuu, olisi hyvä omata kaupallinen tausta tai edes jonkinlainen käsitys liiketaloudesta, kannattavuudesta ja tunnusluvuista. Tällaisten asioiden oppiminen esimiestyön ohessa on hankalaa, eikä niiden siirtäminen vapaa-ajalle ole hyvä vaihtoehto pitkällä tähtäimellä. Tämä olisi hyvä tiedostaa heti alussa ja pyytää aiheeseen koulutusta, niin tulosjohtaminen sujuu paremmin.

Jos lähellä on esimieskollega, jonka kanssa voi jakaa asioita, tämä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Oma taakkaa helpottaa yllättävän paljon, kun asioista voi puhua sellaisen henkilön kanssa, jolla on samantyyppisiä haasteita omassa työssään. Myös omien onnistumisten jakaminen kollegan kanssa vahvistaa omaa tunnetta siitä, että on saanut jotain hyvää aikaan.

4.3 SWOT

Keskustelimme seuraavaksi oman esimiestyön vahvuuksista, kehityskohteista, haasteista ja mahdollisuuksista ajatellen sitä, että tiimi on ennestään tuttu. Näkökulmaksi valittiin esimiehen perustehtävät.

Osaamisen kehittämisen kannalta katsottiin tutun tiimin johtaminen ehdottomasti vahvuudeksi. Kun tiimin perustehtävä on itselle tuttu ja tiimin dynamiikan tietää, on helpompi muodostaa käsitys tiimissä olevista vahvuuksista ja kehitystarpeista. Haastattelussa tuli kuitenkin esiin myös ajatus, että aina esimiehen ja alaisen käsitys kehitystarpeista eivät kohtaa. On helpompi sanoa ei, kun oma esimies on vanha tiimitoveri.

Tiiminsä vahvuuksien ja työtyylien tuntemus helpotti erityisesti vastuiden jakamisessa, sillä ilman taustatietoja olisi vaikea tietää, minkälaiset tehtävät kutakin eniten motivoivat. Kaikki haastateltavat pitivät tiiminsä kanssa viikoittaisia tilannekatsauksia. Käytössä olivat sekä viikkopalaverit että kalenterista varatut keskusteluajat, jolloin alaiset saivat tulla juttelemaan esimiehen kanssa kahdestaan. Kun arkihaasteet pystyttiin käsittelemään nopeasti, jäi kehityskeskusteluita varten varattu aika vapaaksi suunnittelulle ja tavoiteasetannalle.

Suorituksen johtamisen osalta mielipiteet vaihtelivat. Omat ajatukset motivoivista tavoitteista ja palkitsemisesta eivät välttämättä menneet yksiin tiimin ajatusten kanssa. Esimiehet olivat kokeneet käytännössä motivaatiotekijöiden monimuotoisuuden: yksi alainen motivoituu rahallisesta palkitsemisesta, toista kiinnostaa urakehitys, kolmas kaipaakin vain kiitosta ja noteeraamista, neljäs syttyy haastavista projekteista. Toimialan aiempi tuntemus katsottiin vahvuudeksi ja koettiin, että tutun tiimin kanssa on helpompi lähteä yhdessä miettimään tavoitteita ja niiden seuranta.

Tavoitteiden asettamisessa perustyön ja tiimin jäsenten tuntemus on ollut avuksi. Tavoitteet on ollut mahdollista asettaa realistiseksi, ja ottaa huomioon alaisen henkilökohdaiset ominaisuudet niitä mietittäessä. Yksi haastateltavista koki myös, että voi olla rehellisempi tiimin kanssa kuin vieras esimies. Toisella oli kuitenkin hyvin vastakkainen kokemus, tiimiä piti ohjailla oikeaan suuntaan sen sijaan, että esittäisi omat toiveensa suoraan. Hän koki että tiimin mielestä entinen kollega esimiehenä tarkoitti sitä, ettei tällä ole sellaista määräysvaltaa kuin esimiehellä yleensä olisi.

Työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin luomisen osalta vastaukset olivat hyvin erilaiset. Yhden haastateltavan tiimissä oli resurssipulaa, mikä oli omalta osaltaan kiristänyt työilmapiiriä ja aiheuttanut negatiivisen ennakkoasenteen kaikkeen uuteen ja ylimääräiseen. Tiimiin oli tulossa uusi jäsen, mutta ajatus tulevaisuuden helpotuksesta ei auttanut tiimin nykyhetken ahdistukseen. Toinen haastateltavista taas koki, että tiimissä oli

hyvä rehellisyyden ja avoimen dialogin ilmapiiri, esimiehelle uskallettiin kertoa omista huolista ja myös hyvistä asioista. Välillä tiimin palaverissa oli kiihkeääkin keskustelua ja esimiehen haastamista, mutta hänen mielestään oli kuitenkin parempi, että asiat ovat pöydällä, kuin jos niistä keskusteltaisiin ilman esimiestä. Uutta esimiestä oli testattu, mutta hän oli ottanut nämä asiat esille kahden kesken, ja keskustellut alaisen kanssa siitä, mikä hänen mielestään meni yli hyväksyttävän käytöksen. Muuten tiimi oli varsin itseohjautuva, esimiehenä oli voinut olla enemmän taustatukena ja antaa alaisille luvan toimia parhaaksi näkemällään tavalla. Kolmannen haastateltavan ongelmana oli hyvän työilmapiirin luominen tiimissä, joka työskentelee eri toimipisteissä. Esimiehen läsnäolo on tällaisessa tilanteessa hankalaa, ja alaiset tarvitsevat paljon tukea ilman lähikollegaa.

4.4 Tehtäväkentän muutokset

Tehtäväkentän muutoksista haastateltavilla oli paljon ajatuksia. Kuten teoriaosuudessa todettiin, vanhasta asiantuntijaroolista täytyy osata luopua. Muuten esimiehenä kehitymiselle ei ole tarpeeksi aikaa. Työntekijänä tehtäväkenttä on selkeämpi ja tavoitteet tulevat annettuna, kun taas esimiehenä fokus on henkilöstötyössä ja toiminnan kehittämisessä. Ajanhallinta on itsestä kiinni, täytyy osata organisoida omat tehtävänsä ja tarvittaessa myös delegoida eteenpäin sellaiset asiat, jotka eivät välttämättä vaadi omaa panosta. Kalenteri tulee olemaan täynnä, mutta alaisille on jäätävä aikaa akuuteissa asioissa. Myös paperityötä tulee paljon enemmän kuin luulisi. Esimiehenä voi esittää enemmän kritiikkiä yrityksen toimintaa kohtaan, kaikkea ei tarvitse hyväksyä annettuna, vaan on mahdollisuus esittää eriäviä ajatuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki asiat toteutuisivat täysin esimiehen toivomalla tavalla.

Tehtäväkentän muutoksista nousseet kehittymistarpeet olivat lähinnä esimiestyötä tukevassa lisäkouluttautumisessa, joista voisi oppia ratkaisuja yleisimpiin haasteisiin. Tällaisia olivat mm. vinkit palautteen antamiseen ja motivointiin. Lisäksi tuotiin esille tarve sisäisen laskennan perusteiden hallinta.

4.5 Tiimiläisten asenteet ja odotukset

Uuteen esimieheen kohdistuu paljon odotuksia. Entinen tiimi odottaa luonnollisesti, että esimies korjaa välittömästi kaikki työn epäkohdat, tietäähän ne entisen kollegan roolistaan. Tiimin on vaikea ymmärtää, ettei kaikkea voi tehdä saman tien tai joskus toteuttaa lainkaan. Alaisten odotus esimiestä kohtaan on, että tämä ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan, ottaa vastuun linjauksista ja jakaa tehtävät tasapuolisesti.

Suoraan samasta tiimistä nostettu esimies koki alkuvaiheessa selvää varautuneisuutta alaisten taholta. Hän järjesti alaisten kanssa kahdenkeskiset keskustelutuokiot käydäkseen asioita läpi, mutta huomasi olevansa itse äänessä valtaosan ajasta. Hän koki, että roolin muutos olisi ehkä pitänyt tuoda paremmin esille johdon toimesta, niin roolin omaksuminen olisi ollut helpompaa ja alaiset olisivat hyväksyneet muutoksen paremmin.

Esimiehenä saa harvemmin positiivista palautetta alaisiltaan. Enemmän tuodaan esille asiat joihin ollaan tyytymättömiä, joskus hyvinkin suurin sanoin. Esimieheltä vaaditaan paljon paksunahkaisuutta, eikä asioita ei voi ottaa itseensä, vaikka ne ilmaistaisiin henkilökohtaisella tavalla. Eräs haastateltavista oli reflektoinut omaa toimintaansa alaisena ja miettinyt, tajusiko itsekään koskaan kiittää esimiestään, vai toiko esille lähinnä epäkohtia. Uuden esimiehen on hyvä varautua tähän ja hyväksyä, että omat onnistumiset pitää huomioida itse ja olla niistä tyytyväinen. Esimiehen tavoitteet ovat usein numeerisia, ja omien arkipäivän haasteiden voittaminen ei ole sellainen asia, josta saisi hyvää palautetta.

4.6 Jatkohaastattelu

Tavoitteena oli haastatella molemmat tuoreet esimiehet uudelleen noin puolen vuoden kuluttua, että voitaisiin selvittää miten heidän kokemansa asiat olivat mahdollisesti muuttuneet. Vain toinen heistä oli tällöin vielä aktiivisesti esimiestehtävässä, joten haastattelu käytiin vain hänen kanssaan.

Toimintatapoihin ja prosesseihin vaikuttaminen oli selkiytynyt ja esimies oli saanut hyvinkin vapaat kädet niiden kehittämiseen. Alaisia oli nyt enemmän, eikä tiimissä ollut enää samanlainen kiireen ilmapiiri kuin ennen. Alaisten lisäys oli vaikuttanut positiivisesti tiimin dynamiikkaan ja stressitasoon, ja esimiehelle itselleen jäi aiempaan tilanteeseen verrattuna huomattavasti vähemmän käytännön työtä.

Palkitsemiseen oli annettu enemmän mahdollisuuksia ja tavoitteiden saavuttamisesta oli lupa maksaa kohtuullinen rahallinen korvaus. Vaikutukset eivät kuitenkaan olleet merkittävät, alaisten motivaatiossa ei näkynyt erityistä kasvua, eikä palkkiota pidetty erityisen hyvänä. Esimiehelle koki, että oli vaikeaa miettiä motivoivia palkitsemiskeinoja, kun mikään ei tuntunut toimivan. Yksikköön oli tullut myös uusia toimintamalleja helpottamaan alaisten työtä ja ohjaamaan sitä paremmin oikeaan tekemiseen, mutta jalkauttamisessa oli epäonnistuttu ja tekeminen jatkui varsin samannäköisenä kuin ennenkin.

Palautteenannossa esimies oli vähentänyt kriittisen palautteen antamista, koska ei yksinkertaisesti pystynyt sitä antamaan tavalla, joka olisi vahvistanut yhteistyötä. Tässä hän koki edelleen kehitystarvetta, mutta on jättänyt asian toistaiseksi enemmän takalalle. Onnistumisia oli kuitenkin pyritty huomioimaan ja tuomaan esille enemmän. Alaisten lisääntyttä esimiehen oli myös vaikeampi pysyä kärryillä siitä, mitä kukakin tekee. Suurimpana huolenaan hän koki sen, että itseohjautuvimmat alaiset jäävät liian vähälle huomiolle, kun muiden asioiden selvittely vie enemmän aikaa.

Omat tavoitteet eivät edelleenkään olleet täysin selkeät, mutta tilanteessa oli kuitenkin tapahtunut kehitystä. Joka kuukaudelle oli selkeät prioriteetit, mutta näiden päälle tuli kuitenkin usein käytännössä ad hoc -tyyppisiä muita asioita. Oman kehittymisensä kannalta tärkeäksi kokemaansa palautetta ei esimieheltä saanut välttämättä riittävästi ja kehittyminen oli enemmän itsestä kiinni.

Neuvot uudelle esimiehelle pysyivät jokseenkin samana kuin ensimmäisessä haastattelussa. Hän kuitenkin lisäsi nyt kokemuksensa pohjalta sen, että on opittava hyväksymään tietynlainen keskeneräisyys. Joskus on monta asiaa kesken, eikä kaikkea yksinkertaisesti pysty tekemään saman tien. Oma kiire ei saa kuitenkaan näkyä alaisille, ja jos alainen tarvitsee neuvoja, siihen on löydettävä aikaa ilman kiireen tuntua. Alaisille ei myöskään voi näyttää esimerkkiä olemalla jatkuvasti ylitöissä, ettei tule oletusta että heiltä odotetaan vastaavaa. Käytännön esimerkkinä hän kertoi kirjoittavansa sähköpostiohjeistuksia valmiiksi illalla kotona, mutta lähettävänsä ne vasta aamulla.

Lähes vuosi esimiestehtäviin siirtymisen jälkeen haastateltava koki, että vanha asian-tuntijarooli alkaa hiljalleen unohtua. Tämä hän koki pääasiassa positiivisena asiana,

koska sen myötä tarve osallistua kaikkiin työn osa-alueisiin oli vähentynyt. Esimiestyöhön ja omiin vastuisiin keskittyminen oli helpottunut.

Työilmapiiri oli pysynyt haasteista huolimatta hyvänä. Työyhteisössä oli hänen sanojensa mukaan paljon iloa ja naurua, muiden auttamista, ja töihin tultiin mielellään. Tiimin tärkeimmät tavoitteet oli saavutettu, vaikka aivan kaikkea ei ehdittykään tehdä.

Kehityskeskustelujen vaikutus oli ollut varsin lyhytkestoinen. Esimies koki, että kehityskeskustelut tarvitsisivat ehkä tiuhempaa seurantaa, mutta toisaalta liiasta seuraamisesta oli tullut myös negatiivista palautetta. Hän toivoi löytävänsä palautteenantoon oikean balanssin jossain vaiheessa.

Haastateltava oli saanut lisäkoulutusta taloushallinnon asioihin, mitä hän piti erittäin hyvänä. Muilta osin kehitystarpeet olivat pysyneet jokseenkin samoina kuin edellisen haastattelun aikaan.

5 Johtopäätökset ja itsearviointi

5.1 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Työn tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita oman tiiminsä esimieheksi valittu henkilö kohtaa, millaisia etuja hänellä voi olla verrattuna täysin ulkopuoliseen esimieheen, ja millaisiin asioihin esimieheksi siirryttäessä tulisi kiinnittää huomiota. Kiinnostuin aiheesta, koska työskentelen itse asiantuntijatiimissä ja esimiestyön haasteet tuntuivat jo alaisen näkökulmasta varsin mielenkiintoiselta. Esimiehen on hallittava laaja skaala asiakokonaisuuksia. Esimiestyö on jo itsessään mielenkiintoinen tutkimuskohde, ja materiaalia siitä riittäisi loputtomiin. Tutun tiimin esimiehenä toimiminen toi muutenkin monipuoliseen aiheeseen mielenkiintoisen näkökulman.

Haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella uuden esimiehen alkuaskeleet ovat erittäin tärkeät jatkon kannalta. Uusi esimies joutuu lähes aina ottamaan oman paikkansa yksikön hierarkiassa, ja tiimin sisältä valitulle esimiehelle tämä on haastavaa, sillä entiset kollegat on saatava näkemään henkilö uudessa roolissaan. Entisiä kollegoita on kohdeltava tasapuolisesti riippumatta siitä, millainen suhde heihin on tiimin jäsenenä ollut. Lisäksi vanhat sisäiset konfliktit saattavat kärjistyä, ja uusi esimies on tarkan syynin

alaisena. Riskinä on myös se, että jää jumiin omaan vanhaan rooliinsa eikä saa otettua sellaista auktoriteettia, jota esimiehenä toimiminen edellyttäisi. Entiselle tiimiläiselle saatetaan myös puhua asioista suuremmin kuin miten toimittaisiin vieraamman esimiehen kanssa, mikä edellyttää tuoreelta esimieheltä hyvää kritiikinsietokykyä.

Tietyillä osa-alueilla tutun tiimin johtamisessa on kuitenkin etunsa. Kun tiimin perustettava on tuttu, sen kehittäminen on hedelmällisempää. Esimiehellä on tällöin varsin hyvä käsitys siitä, mitä tekemisessä voisi parantaa, ja mikä helpottaisi ja tehostaisi tiimin toimintaa. Tiimin jäsen oppii myös useimmiten tunnistamaan työtovereidensa vahvuudet ja kehityskohteet, joita voi esimiehen roolissa hyödyntää. Tämän voisi olettaa autavan myös tiimin motivoinnissa, mutta haastatteluissa kävi ilmi, ettei näin aina ole, vaan motivaatiotekijät ovat vaihtelevat paljonkin henkilöstä riippuen. Välillä alainen ei osaa itsekään kertoa, mikä häntä voisi parhaiten motivoida.

Esimiehen roolissa on enemmän yksin kuin alaisena. Esimiehenä on vastuussa tietyistä asioista, eikä omalta esimieheltä voi olettaa ratkaisua kaikkiin ongelmatilanteisiin. Ylemmältä taholta tulee tietyt tavoitteet, ja esimieheltä odotetaan näiden täyttämistä samalla, kun hän hoitaa tiiminsä esimiestehtävät parhaan taitonsa mukaan. Omaan tekemistä tukevaa palautetta esimiehenä saa paljon vähemmän kuin alaisena, ja oma kehittyminen on paljon itsestä kiinni. Vertaistukea on myös vaikeampi saada.

Esille nousi myös taloudellisen osaamisen odotus. Tässä tutkimuksessa haastatelluilla esimiehillä oli tulosvastuu, mikä tarkoittaa sitä, että oman yksikön taloudellista tilannetta on osattava analysoida ja ennakoida. Henkilöstötyön perusasioiden lisäksi koettiin, että myös sisäisen laskennan hallinta olisi hyvä ennakkotieto esimiestehtävää ajatellen.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa esille tulleet asiat tukivat teoriapohjaa, ja tämänkaltaista kirjallisuutta lukemalla olisi ehkä mahdollista paremmin valmistautua asiantuntija-tiimin esimiehen rooliin. Tässä tuleekin esille se, ettei asiantuntijalla ole valmista taitopohjaa esimiestyöhön, vaan tämä täytyy hankkia joko kokemuksen tai koulutuksen kautta. Käytännössä tiimin sisältä yleneminen ei kuitenkaan jätä paljon aikaa esivalmisteluihin, vaan tehtävässä aloitetaan lähes saman tien. Tämä ei ole hyvä asia, sillä esimiestyöltä jää harvoin ylimääräistä aikaa esimiestyön perusteiden opiskeluun. Siksi asiantuntijan, jolle tarjotaan esimiestehtäviä, olisi hyvä vaatia esimieheltään aikaa valmistautua ja perehtyä. Uuden roolin selkiyttäminen tiimille oman esimiehen toimesta

koettiin myös hyväksi ajatukseksi, jotta tuore esimies voisi selkeämmin irrottautua aiemmasta roolistaan ja vanhoista tehtävistään.

Tutkimuksen jatkamisen kannalta itseäni jäi ehkäpä eniten kiinnostamaan ajatus, olisiko esimiehen hyödyllistä käydä työtään haastattelunomaisesti läpi säännöllisin väliajoin jonkinlaisen neutraalin tahon kanssa. Tämä ajatus nousi esille työhön liittyviä haastatteluja tehdessä. Oman esimiehen kanssa käydään varmasti joitain asioita läpi kehityskeskustelussa, mutta kehityskeskustelussa keskitytään kuitenkin enemmän tavoitteisiin ja esimiehen omaan kehittymiseen, kuin arkipäivän esimiestyön reflektointiin. Kun esimiehen aika menee henkilöstötyöhön ja kehittämiseen, oma kehittyminen ja sen pohdinta jää usein taka-alalle. Tekemäni haastattelut toteutettiin tunnissa, mikä sinänsä ei ole pitkä aika käytettäväksi mahdolliseen hyötyyn nähden.

5.2 Opinnäyteprosessin kulku ja itsearviointi

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheet etenivät hitaasti. Aloittaminen viivästyi ohjaajan vaihdoksen myötä ja pitkään aikaan työ ei edennyt lainkaan. Kuitenkin vauhtiin pääsemisen jälkeen työn tekeminen helpottui ja aikatauluissakin oli helpompi pysyä.

Lähdeaineistoa olisi löytynyt loputtomasti, ja siitä oleellisen materiaalin karsiminen oli oma haasteensa. Aloitin työn käymällä läpi erilaisia esimiestyön teoksia ja merkkamalla ylös opinnäytetyöhön mahdollisesti sopivat kohdat. Sen jälkeen aloitin kirjoittamisen kappale kerrallaan lähdeaineiston perusteella, ja lopulta koostin työn yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen havaitsin hyväksi ajatukseksi tulostaa työ ja käydä se läpi tekstintarkastajan silmin. Näin löytyi monta ajatusvirhettä ja lauseita/kappaleita, jotka pystyi kirjoittamaan sujuvammin ja paremmin.

Haastattelut toivat teoriapohjalle mielestäni mukavasti konkretiaa, vaikka haastatteluaineisto ei rajallisuudessaan olekaan hyödynnettävissä varsinaisten johtopäätösten tekemiseen.

Kokonaisuudessaan olen varsin tyytyväinen opinnäytetyön kulkuun kokonaisuutena. Työssä näkyy opintojen loppuvaiheen uupumus, jota ilman opinnäytetyöprosessista olisi todennäköisesti saanut enemmän irti. Lopputuloksena tuli kuitenkin omasta mie-

lestäni kohtuullisen mielenkiintoinen tietopaketti asiantuntijaorganisaation esimiestyön eri elementeistä.

Opinnäytetyötään aloittavalle henkilölle antaisin vinkiksi sen, että on tiiviisti yhteydessä ohjaajaan ja määrittää itselleen tiukat aikataulut, joissa myös pysyy. Opintojen loppuvaiheessa monella on ns. veto lopussa, mutta opinnäytetyöstä saa enemmän irti, jos siihen suhtautuu motivoituneesti ja jaksaa säilyttää kiinnostuksen aiheeseensa loppuun asti.

Lähteet

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor, Helsinki.

Aro, Antti; Feldt, Taru & Ruohomäki, Virpi 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatio-psykologiasta. 1. painos. Edita, Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Heinonen, Sirkku; Klingberg Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Sanoma Pro, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro, Helsinki.

Järvinen, Pekka T.; Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kukkola, Eero 2013. Joukkoja johdetaan edestä. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita, Helsinki.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Infor, Helsinki.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita, Helsinki.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Rantamäki, Toni; Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Ristikangas, Vesa; Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOYpro, Helsinki.

Rope, Timo & Kettunen, Sampo 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari, Helsinki.

Saarinen, Mikael & Aalto-Setälä Pauli 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja, Helsinki.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Sundvik, Lilli 2006. Toimiva työyhteisö. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

HAASTATTELURUNKO

Kauanko olit ollut tiimissä ennen esimieheksi nousemista? Kauanko olet nyt ollut tiimisi esimiehenä?

//Vähän muutakin taustaa, koulutus ym. Onko ensimmäinen esimiestehtävä?

Mitä ennakkokäsityksiä sinulla oli esimiehen roolista?

//Oliko alaisnäkökulmasta asioita, joihin toivoi voivansa vaikuttaa esimiesroolissa -> toteutuiko?

//Ei lähdetä puhumaan toteutumisesta ennen kuin vasta seuraavassa, pidetään puhtaasti odotuksissa.

Ovatko odotuksesi tähän mennessä toteutuneet?

//Mitkä ovat, mitkä ei?

Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet tähän mennessä?

//Olivatko nämä yllätys vai osasiko varautua? Miten valmistautui esimiestehtävään? Miten neuvoisi vastaavaan rooliin siirtyjää omien kokemusten perusteella/Mitä olisi ehkä halunnut tietää ennen tehtävään siirtymistä? (Toimiva työyhteisö: Ongelmat ja jakaminen s. 46–49, Muutosvastarinta s. 119)

Miten tehtäväkenttäsi on muuttunut, verrattuna tiimin jäsenen rooliin?

//Vastasiko tämä odotuksia? Mikä tuli kenties yllätyksenä? Ajanhallinta? Mitä omaa osaamista on päässyt hyödyntämään vs. alistehtävä? (Toimiva työyhteisö s. 139–140)

//Käydään läpi kirjallisuuden perusteella vielä tarkemmin esimiehen perustehtäviä, 1 eri mieltä, 5 samaa mieltä

Työntekijäni tietävät mikä heidän perustehtävänsä on. (1–5)

//Sanallinen vastaus, onko abstrakti, onko selkeä, itseohjautuvuus? (Menestyvän työyhteisön pelisäännöt 49–58)

Työntekijäni ymmärtävät työnsä merkityksen osana isompaa kokonaisuutta. (1–5)

//Sanallinen vastaus

//Asiantuntijaorganisaatiossa erityisen tärkeää (Onnistu esimiehenä, s. 30–31)

Käymillämme kehityskeskusteluilla on ollut merkitystä/en ole pitänyt kehityskeskustelua (1–5)

//Sanallinen vastaus, kysy onko ollut strukturoitu ja tuloshakuinen, vai sosiaalinen

//(Onnistu esimiehenä s. 43–48, Tehoa työelämän viestintään s. 160–165)

Alaiseni ovat tyytyväisiä minuun esimiehenä (1–5)

//Miten tämä on tullut ilmi? Mitä toimenpiteitä on mahdollisesti aiheuttanut?

Koska olen ollut aiemmin saman tiimin jäsen, voin vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin paremmin/huonommin.

//Miksi kokee tämän olevan helpompaa/vaikeampaa kuin ei-tiimistä nousseen esimiehen?

(Tiikerinloikka työneloon ja menestykseen, s. 75 ->)

Koska olen ollut aiemmin saman tiimin jäsen, voin ohjata alaisten suoritusta paremmin/huonommin.

//Miksi kokee tämän olevan helpompaa/vaikeampaa kuin ei-tiimistä nousseen esimiehen?

//Seuranta/palkitseminen? (Onnistu esimiehenä, s. 34–35)

//Motivointi (Toimiva työyhteisö s. 13, 17)

Missä asioissa toivon kehittyväni/tiedostan tarvitsevani kehittymistä (seuraavan 6 kk aikana/lähitulevaisuudessa) tullakseni paremmaksi esimieheksi? (Toimiva työyhteisö s. 26–35, 63 - 65)